CAPITAL, COMMUNAUTÉS ET EMPLOI :

DES SOLUTIONS TROUVÉES LOCALEMENT POUR PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT ET L'EMPLOI DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE CANADIENNE

106-04409/

Capital, communautés et emploi : Des solutions trouvées localement pour promouvoir l'investissement et l'emploi dans la nouvelle économie canadienne

ISBN : 0-921398-17-4

Janvier 1998

Imprimé et relié au Canada.

Toutes les publications du CCMTP sont imprimées sur du papier recyclé et peuvent être recyclées.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant qui regroupe des intervenants du patronat et du mouvement syndical dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'avancement de la société canadienne en améliorant les relations patronales-syndicales au pays et en formulant à l'intention des gouvernements des recommandations en matière de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait aux questions liées au marché du travail et à la productivité.

Les chercheurs responsables de ce projet de recherche sont Kirk Falconer du CCMTP et François Lamontagne du New Economy Development Group Inc.

Le CCMTP tient à remercier de leur aide financière et de leur expertise les organismes suivants : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le Bureau fédéral de développement régional (Québec), l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor), et le Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Les opinions émises dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou du Conseil d'administration du CCMTP.

Numéro d'enregistrement de la TPS : R100767268

Also available in english.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité
55, rue Metcalfe – Bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 6L5
Canada

Téléphone : (613) 234-0505
Télécopieur : (613) 234-2482
Courrier électronique : clmpc@magi.com
Site Web : www.clmpc.ca

Table des matières

I RÉSUMÉ 3

II INTRODUCTION 11

III INFORMATION CONTEXTUELLE 15

IV ÉTUDES DE CAS — CANADA ATLANTIQUE 25

ÉTUDE DE CAS 1 : ACF EQUITY ATLANTIC INC. (TERRE-NEUVE ET LABRADOR, NOUVEAU-BRUNSWICK, NOUVELLE-ÉCOSSE ET IPE) 25
ÉTUDE DE CAS 2 : LA BCA HOLDINGS (SYDNEY — NOUVELLE-ÉCOSSE) 29
ÉTUDE DE CAS 3 : CALMEADOW FOUNDATION/BANQUE ROYALE DU CANADA (HALIFAX, NOUVELLE-ÉCOSSE) 35
ÉTUDE DE CAS 4 : LA SADC DE LA PÉNINSULE ACADIENNE (NOUVEAU-BRUNSWICK) 41

QUÉBEC 47

ÉTUDE DE CAS 5 : AÉROCAPITAL (MONTRÉAL — QUÉBEC) 47
ÉTUDE DE CAS 6 : LE GROUPE FORCES (SHAWINIGAN, QC) 53
ÉTUDE DE CAS 7 : INNO-CENTRE (MONTRÉAL – QUÉBEC) 59
ÉTUDE DE CAS 8 : INNOVATECH SUD DU QUÉBEC (SHERBROOKE, QUÉBEC) 65

ONTARIO 71

ÉTUDE DE CAS 9 : INNOVATION AND TECHNOLOGY CENTRE, BANQUE DE MONTRÉAL (MISSISSAUGA – ONTARIO) (CENTRE D'INNOVATION ET DE TECHNOLOGIE) 71
ÉTUDE DE CAS 10 : LE SPECIFIC INVESTMENT OPPORTUNITY PROGRAM (SIO) DE LA SOCIÉTÉ D'EXPANSION ÉCONOMIQUE D'OTTAWA-CARLETON (SEÉOC) 75
ÉTUDE DE CAS 11 : PRINCE EDOUARD COUNTY COMMUNITY DEVELOPMENT CORPORATION (ONTARIO) 79
ÉTUDE DE CAS 12 : SUPERIOR NORTH COMMUNITY DEVELOPMENT CORPORATION (TERRACE BAY – ONTARIO) 85
ÉTUDE DE CAS 13 : WAUBETEK BUSINESS DEVELOPMENT CORPORATION (BIRCH ISLAND – ONTARIO) 91

L'OUEST CANADIEN 97

ÉTUDE DE CAS 14 : COMMUNITY FUTURES DEVELOPMENT CORPORATION OF CENTRAL ISLAND (NANAIMO – COLOMBIE-BRITANNIQUE) 97
ÉTUDE DE CAS 15 : COMMUNITY FUTURES DEVELOPMENT CORPORATION OF STRATHCONA (CAMPBELL RIVER/COMOX VALLEY – COLOMBIE-BRITANNIQUE) 103
ÉTUDE DE CAS 16 : LE CROCUS INVESTMENT FUND (MANITOBA) 109
ÉTUDE DE CAS 17 : EXCEPTIONAL TECHNOLOGIES FUNDS (VANCOUVER – COLOMBIE-BRITANNIQUE) 113
ÉTUDE DE CAS 18 : SASKATCHEWAN INDIAN EQUITY FOUNDATION (SASKATCHEWAN) 119

V ÉVALUER L'IMPACT DES MODÈLES LOCAUX DE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT 125

VI CONCLUSION 141

VII GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS CE RAPPORT 143

VIII NOMS ET ADRESSES DES MLFI PRÉSENTÉS 147

IX CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CCMTP 149

Membres du Comité consultatif Capital, communautés et emplois

Neil Bouwer
Directeur, Analyse des programmes
Banque fédérale de développement

Brent Carter
Agent principal de la conception et du développement des programmes
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)

Susan Hart-Kulbaba
Responsible des activités de liaison avec le mouvement syndical
Crocus Investment Fund

David Hawkins
Président
Hawk Communications Inc.

Susan Hirose
Agente des services de financement
Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Scott Merrifield
Gestionnaire, Développement économique communautaire
Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor)

Carole Savard
Conseillère, Entreprenariat
Bureau fédéral de développement régional (Québec)

George Skinner
Directeur général
Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Christine Winiarz Searle
Directeur général
Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

George Woods
Conseiller principal en matière de politique
Industrie Canada

I Résumé

I Introduction

Depuis quelques années, les questions liées à l'accès aux capitaux en vue de permettre la réalisation d'investissements productifs figurent de plus en plus à l'avant plan des préoccupations de la politique publique au Canada. Elles ont aussi acquis une plus grande importance auprès des deux communautés qui composent le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), à savoir le patronat et le mouvement syndical. L'adoption de modèles innovateurs de financement local de l'investissement constitue une nouvelle tendance importante qui représente un nouveau point de mire des travaux et recherches que mène le CCMTP.

En 1997, les quatres agences du gouvernement fédéral chargés de promouvoir et d'appuyer le développement économique régionale, à savoir l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de développement régional (au Québec), l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario, et le Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest, ont convenu de collaborer avec le CCMTP dans le but d'examiner des véhicules financiers de nouveau type mis en place récemment, à savoir des modèles locaux de financement de l'investissement (MLFI). Cette collaboration multipartite visait à connaître les résultats des efforts engagés par les institutions au niveau local en vue de réduire le nombre d'obstacles au financement qui se dressent devant les petites entreprises dans diverses communautés et régions du pays.

Le présent rapport intitulé Capital, communautés et emploi : Des solutions trouvées localement pour promouvoir l'investissement et l'emploi dans la nouvelle économie canadienne est le produit de cette collaboration. Il constituera un document d'information et de référence des plus utiles aux intervenants des secteurs privé et public ainsi qu'aux décideurs dans les communautés et régions désireuses d'obtenir de l'information au sujet d'expériences pratiques tentées par leurs homologues partout au pays. Les données et l'analyse que contiennent le rapport proviennent de 18 études de cas préparées par le CCMTP sur des MFLI dans l'ouest du pays, en Ontario, au Québec et dans le Canada atlantique.

II Information contextuelle

Pour étayer le contenu des études de cas, nous présentons dans *Capital, communautés et emplois* un bref examen des questions et problèmes associés à l'offre de capitaux. En général, les problèmes que les petites et moyennes entreprises nouvelles et en développement éprouvent lorsqu'elles tentent d'obtenir du financement en quantité adéquate et à un coût abordable auprès de sources externes, ont diverses causes et sont souvent imputables aux conditions de l'offre dans chaque marché de capitaux tant sur le plan du financement par capitaux propres ou que par emprunt. De plus, la recherche révèle que l'accès aux capitaux est un véritable défi pour les entreprises de toutes les régions du pays mais que cela est encore plus vrai des compagnies présentes dans les communautés et régions situées à une certaine distance des principaux centres financiers. C'est ce qui a mené à l'établissement d'institutions locales du type illustré dans les études de cas sur les MLFI réalisées par le CCMTP.

Dans le cadre de ce projet de recherche du CCMTP, un modèle local de financement de l'investissement (MLFI) constitue en quelque sorte un effort stratégique en vue de créer des

institutions et pratiques locales qui aideront à modifier ou à améliorer les conditions de l'offre de capitaux, et ce, dans le but de poursuivre des priorités en matière d'investissement établies localement et de favoriser le renouveau économique. Selon cette définition, on peut dire que les MLFI abordent un ou les deux impératifs suivants :

- ❖ créer (dans une ou des collectivités d'une région précise) une source locale et permanente de capitaux de risque à long terme (des capitaux propres ou du financement par emprunt ou les deux) pour appuyer le développement économique, ou assurer l'accès à une telle source de financement; et
- ❖ mettre en place des mécanismes et structures qui inculqueront certaines qualités essentielles dans l'équation locale du financement de l'investissement, comme de l'expertise, de l'information, des réseaux de contacts et de la spécialisation.

La plupart du temps, la création des MFLI survient à la demande des intervenants locaux, provinciaux et/ou nationaux du secteur privé, des gouvernements et/ou du secteur non gouvernemental qui auront regroupé leurs forces.

Le CCMTP reconnaît d'emblée qu'il a adopté une approche aussi vaste que possible pour mettre en lumière diverses préoccupations soulevées par différentes régions économiques canadiennes au sujet de l'accès aux capitaux. Voici quels ont été les principaux critères utilisés dans la sélection des études de cas : 1) une administration locale (c'est-à-dire une ou des communautés données dans une région précise) et des exemples en régions urbaines et rurales; 2) des ententes de partenariat à multiples niveaux entre des intervenants des secteurs privé et public visant à créer et à appuyer ces véhicules financiers autonomes; 3) le ciblage stratégique des obstacles au financement, comme ceux qui se dressent devant les petites et moyennes entreprises (rendues à diverses étapes de développement), des petits projets d'investissement, des entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique, des entreprises dirigées par des femmes ou des Autochtones, et d'autres sources potentielles de financement qui répondent à une demande spécialisée.

III Études de cas

Pour être en mesure de dresser un profil de ces outils de financement innovateurs, les chercheurs du CCMTP ont discuté de diverses questions avec des gens connaissant bien les MLFI. Les conclusions de ces entretiens sont résumées selon des catégories particulières, à savoir la création et le développement des MLFI; leurs mandats; le processus décisionnel et ses participants; le rôle direct ou indirect des gouvernements, selon le cas; les critères d'investissement et les processus connexes; l'infrastructure mise en place pour soutenir les projets de financement (ou dans certains cas, la mise en contact de bailleurs de fonds et d'entrepreneurs); et le niveau d'activité jusqu'à maintenant. Chaque profil se termine par la présentation d'une vue d'ensemble des résultats obtenus lorsque le MLFI existe depuis suffisamment longtemps pour permettre une telle évaluation. Les études de cas sont présentées selon la région du pays comme le montre le Tableau 1.

TABLEAU 1 : 18 ÉTUDES DE CAS SUR DES MODÈLES LOCAUX DE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT (MLFI)

Canada atlantique
ACF Equity Atlantic, Inc. (Terre-Neuve et Labrador, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Île du Prince-Edouard) — Un fonds créé avec l'appui de huit institutions de crédit et cinq gouvernements. Il offre des capitaux de risque aux petites entreprises connaissant une forte croissance dans les provinces du Canada atlantique.
BCA Holdings and Venture Capital (Sydney, Nouvelle-Écosse) — Située au Cap Breton, cette institution investit des capitaux de risque et offre d'autres types de financement à des petites et moyennes entreprises appartenant à des intérêts locaux.
Calmeadow Foundation/Banque Royale du Canada (Halifax, Nouvelle-Écosse) — Avec l'aide de la Banque Royale du Canada, la Calmeadow vient en aide aux travailleurs autonomes de la Nouvelle-Écosse en offrant à ceux-ci des micro-prêts uniques et en mettant en place un mécanisme d'appui par les pairs.
SADC de la Péninsule Acadienne (Nouveau-Brunswick) — Ce fonds administré localement et à but non lucratif offre des prêts et de l'aide technique aux petites entreprises situées dans la péninsule acadienne.
Québec
Aérocapital (Montréal) — Créé par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), c'est l'un des nombreux réservoirs de capitaux de la province qui offrent des capitaux de risque spécialisés aux entreprises locales en croissance qui oeuvrent dans les secteurs de la haute technologie.
Le Groupe Forces (Shawinigan) — Cet organisme est le produit de la fusion de différents fonds ayant pour mandats d'investir dans les petites entreprises et le développement communautaire dans cette région rurale.
Inno-Centre (Montréal) — Un centre d'incubation d'entreprises unique en son genre, cette institution aide les jeunes compagnies du secteur de la haute technologie dans la vaste région de Montréal à solliciter l'appui des investisseurs.
Innovatech Sud du Québec (Sherbrooke) — C'est l'une des institutions de capitaux de risque qui a été mise sur pied pour venir en aide aux entreprises à fort contenu technologique nouvellement créées ou en développement dans les principaux centres du Québec.
Ontario
Centre d'innovation et de technologie, Banque de Montréal (Mississauga) — L'un des 12 centres de ce type au Canada, cette division de la Banque de Montréal offre du financement spécialisé aux entreprises axées sur la connaissance et à fort contenu technologique.
Specific Investment Opportunity Program (SIO) de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (Ottawa) — Ce programme unique en son genre aide les entrepreneurs de la région d'Ottawa-Carleton à soumettre des propositions de financement à divers types d'investisseurs, dont des bailleurs de fonds locaux.
Prince Edouard County Community Development Corporation — Ce fonds administré localement et à but non lucratif offre des prêts et des services de soutien aux petites entreprises situées dans les communautés rurales de l'est ontarien.
Superior North Development Corporation (Terrace Bay) — Ciblant les communautés éloignées du Nord ontarien, ce fonds administré localement et à but non lucratif offre du financement et de l'aide technique aux petites entreprises.
Waubetek Business Development Corporation (Birch Island) — Cette institution à but non lucratif qui est administrée par des Autochtones offre des petits prêts aux entrepreneurs des communautés autochtones du Nord ontarien.
L'Ouest canadien
Community Futures Development Corporation of Central Island (Nanaimo, Colombie-Britannique) — Un pionnier en son domaine, ce fonds administré localement offre des prêts et des services de soutien connexes aux petites entreprises situées dans des communautés de la région du centre de l'île de Vancouver.
Community Futures Development Corporation of Strathcona (Campbell River/Comox Valley, Colombie-Britannique) — Ciblant les communautés rurales du centre de la province, ce fonds administré localement et à but non lucratif offre du financement et de l'aide technique aux petites entreprises.
Crocus Investment Fund (Manitoba) — Assurant le financement des petites entreprises de la province, ce fonds offre aussi plusieurs programmes de soutien, comme la promotion de l'actionnariat des salariés.
Exceptional Technologies Funds (Vancouver, Colombie-Britannique) — Ciblant les entreprises en pleine croissance axées sur la connaissance et à fort contenu technologique situées dans la vaste région de Vancouver, ces fonds constituent des réservoirs de capitaux de risque.
Saskatchewan Indian Equity Foundation — Cet organisme offre de petits prêts et une vaste gamme d'autres services de soutien et de financement aux entrepreneurs autochtones situés dans diverses communautés de la province.

IV Évaluer l'impact des modèles locaux de financement de l'investissement

Comme les MLFI en sont encore à leurs tous premiers pas et qu'ils n'ont pas une longue feuille de route, il n'est pas encore possible d'en faire une évaluation exhaustive. Néanmoins, le CCMTP a obtenu beaucoup d'information à ce sujet auprès de gens connaissant bien ces véhicules financiers et de plusieurs experts des marchés de capitaux qui ont été invités à examiner et à commenter les résultats du projet de recherche. L'information ainsi obtenue nous permet de formuler plusieurs observations d'ordre général sur le phénomène des MLFI. De leur côté, les études de cas viennent étayer nos observations qui ne visent qu'à éclairer et à provoquer des discussions sur la question.

(1) Des institutions dont les assises reposent sur les ressources locales.

En établissant des réservoirs de capitaux ainsi que des techniques et infrastructures financières adaptés aux contraintes et besoins particuliers des communautés et régions, les MLFI constituent un nouveau mécanisme local de promotion du développement économique et de l'emploi. Leur force réside dans les ententes de financement personalisées et éclairées que concluent des entrepreneurs et investisseurs locaux et qui permettent de réduire les coûts et les risques associés à l'investissement.

(2) Les priorités de la collectivité locale doivent être la première considération.

Le Canada traverse une période de transformation et de restructuration économiques qui prend diverses formes sur la scène locale et les MLFI doivent tenir compte de cela s'ils souhaitent être efficaces. À l'examen des études de cas, le lecteur constatera que cela est plus évident des objectifs d'investissement des MLFI en milieu urbain qu'en milieu rural.

(3) La collaboration entraine la création de nouveaux réservoirs de capitaux et le partage des ressources.

La plupart des MLFI n'existeraient pas si divers intervenants et institutions dans différents secteurs n'entretenaient pas de façon continue des rapports axés sur la collaboration. Ces partenariats provoquent la mobilisation de nouveaux capitaux dans les communautés et régions et suscitent des unions stratégiques pour réaliser des projets d'investissement en favorisant souvent la participation de représentants locaux qui appartiennent à des groupes traditionnels (comme le milieu des affaires et des finances), mais aussi à des groupes non traditionnels (comme les Autochtones et les syndicats).

(4) Les co-investissements et les syndications peuvent garantir le succès.

Les MLFI s'appliquent à conclure des ententes de partenariat en matière d'investissement ciblant les petites entreprises et à réaliser à d'autres projets qui comportent des coûts et des risques plus grands. Les co-investissements et les syndications permettent de réduire les risques et les coûts

de l'investissement et de maximiser de différentes façons les occasions de développement dans la collectivité en bénéficiant de la valeur ajoutée que les partenaires de financement apportent avec eux.

(5) Les entrepreneurs de partout au pays ont ainsi accès aux capitaux de risque.

Les MLFI aident les petites et moyennes entreprises nouvelles et en développement à avoir accès pour la première fois aux marchés de capitaux à risque qui antérieurement n'étaient à la portée que des compagnies du centre du pays. Plusieurs se spécialisent dans l'offre de capitaux de risque alors que d'autres s'appliquent à mettre en contact les entrepreneurs avec des bailleurs de fonds ou des investisseurs institutionnels.

(6) Une vision à long terme fait toute la différence.

Pour de nombreuses compagnies innovatrices locales connaissant une forte croissance, les MLFI constituent une source de capitaux à long terme. Ils offrent aussi des services de soutien à la direction de ces entreprises. Cela est un aspect tout particulièrement important pour les économies régionales qui engagent des efforts pour se restructurer en diversifiant leurs assises industrielles traditionnelles et ainsi favoriser l'émergence de nouveaux secteurs.

(7) Les gouvernements jouent un rôle de facilitation important.

Les gouvernements de tous les ordres ont contribué à la création de la majorité des MLFI. Toutefois, pour assurer leur autonomie financière et organisationnelle, les gouvernements ont aussi tendance à s'en remettre aux compétences des autorités locales et des équipes de gestion de ces nouveaux réservoirs de capitaux.

(8) Les SADC favorisent des partenariats entre les secteurs privé et public.

Les SADC (société d'aide au développement des collectivités) se révèlent très utiles dans la mobilisation et le déploiement de ressources financières sur la scène locale, tout particulièrement dans les communautés rurales et éloignées. Elles constituent un canal d'investissement qui offre un grand potentiel aux partenariats entre des acteurs privé et public.

(9) L'infrastructure des ententes de financement contribue grandement aux résultats finaux.

Certains MLFI (par ex. le program SIO de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton et le Inno-Centre) s'appliquent à éliminer les obstacles structurels au financement dont on sous-estime souvent l'importance. Des programmes ont été conçus pour préparer rigoureusement les entrepreneurs à solliciter l'appui d'investisseurs potentiels. Ils font appel à des conseillers et mentors dans les domaines financiers et commerciaux de la localité.

(10) L'acquisition de compétences en matière de gestion de la croissance est une priorité de premier ordre.

Les MLFI offrent certes des capitaux, mais ils appuient aussi les entreprises tout au long de leur développement, ce qui est essentiel pour connaître le succès tant sur la scène nationale qu'internationale. Plusieurs MLFI ont acquis les services de gestionnaires professionnels qui peuvent apprendre aux cadres des entreprises appuyées financièrement comment gérer la croissance ou les mettre en contact avec des entrepreneurs expérimentés oeuvrant dans des secteurs industriels semblables.

(11) Les fournisseurs de capitaux doivent se spécialiser pour aider certains entrepreneurs.

L'émergence de nouvelles industries à valeur ajoutée et de nouveaux types d'emplois (par ex.: les travailleurs autonomes à domicile) force les institutions financières à s'adapter aux besoins très particuliers de ces clients. Les services offerts par plusieurs MLFI reflètent cette tendance à la spécialisation, tout particulièrement en ce qui a trait aux entreprises des secteurs industriels fondés sur la connaissance et à fort contenu technologique qui lancent sur les marchés de nouveaux types de produits.

(12) Des obstacles particuliers en matière de financement nécessitent une réponse particulière.

De nombreux MLFI ont pour mandat de répondre aux préoccupations et besoins particuliers en matière de financement des entreprises locales, comme les compagnies rendues à différents stages de développement ou de petits projets d'investissement. Certains MLFI ciblent des entrepreneurs non traditionnels qui font face à une variété d'obstacles au financement, comme les Autochtones, les femmes et les jeunes.

(13) Les succès que remportent une localité peuvent être adaptés à d'autres communautés et régions.

L'information disponible nous amène à croire qu'une expérience positive dans une communauté peut être reproduite dans une autre dans la mesure où on tient compte de la situation particulière de la collectivité concernée. Plusieurs des fonds et institutions présentés dans les études de cas réalisées par le CCMTP constituent déjà des modèles pratiques et institutionnels d'allocation de capitaux et d'intermédiation que pourraient adopter d'autres communautés et régions ailleurs au Canada.

V Conclusion

Le CCMTP a cherché au moyen des études de cas à venir en aide aux collectivités et régions canadiennes qui souhaitent obtenir de l'information sur les institutions et pratiques sur la scène locale qui permettent de réduire le nombre d'obstacles au financement. En conséquence, *Capital, communautés et emploi* constitue un document d'information et de référence des plus

utiles qui favorisera l'échange d'information à la grandeur du pays. La pollinisation intersectorielle d'idées entre les communautés et régions canadiennes au sujet des différents MLFI devrait en retour inciter les acteurs économiques et financiers à reproduire et à adapter les meilleures pratiques institutionnelles mises en place grâce à des partenariats à multiples niveaux. Les bénéficiaires ne pourront être que les entreprises nouvelles et en développement, soit celles qui ont le plus de chances de créer des emplois et de générer de la richesse dans toutes les régions du Canada.

II Introduction

Au cours des dernières années, le mouvement syndical et les organismes patronaux ont fait état de leurs préoccupations au sujet des problèmes et défis liés à l'accès aux capitaux. Le patronat ne cesse de répéter combien il est nécessaire d'assurer l'accès à des sources de financement pour permettre la réalisation d'investissements à haute valeur ajoutée dont la pertinence est indéniable en cette époque de transformation et de restructuration économiques. Ce sont surtout les petites entreprises auxquelles il faut venir en aide à cet égard. Les syndicats accordent la même importance au financement de l'investissement. En effet, les syndicats considèrent que l'investissement est absolument essentiel pour abaisser les taux de chômage national et régionaux et pour promouvoir le développement économique de toutes les communautés et régions du pays. Il est donc crucial que des ressources en capital soient disponibles afin de créer et sauvegarder des emplois et générer des revenus et de la richesse qui assureront la pérennité des collectivités canadiennes. En raison principalement du grand intérêt que ces deux groupes importants vouent à ce dossier, les questions relatives à l'accès aux capitaux ne peuvent donc être que des volets essentiels du programme de la politique publique.

En réponse à l'expression de ces préoccupations par les intervenants patronaux et syndicaux, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) mène en consultation avec tous les acteurs concernés des recherches exhaustives et des travaux dont l'objectif consiste à réduire ou à éliminer les obstacles limitant l'accès aux capitaux. Dans un rapport publié en 1995 qui s'intitulait *Générer la croissance : Améliorer l'accès aux capitaux des petites et moyennes entreprises*, le CCMTP a examiné divers aspects de cette question dont entre autres l'incidence, la nature et les dimensions de la demande et de l'offre de capitaux. Dans ce rapport et d'autres qui ont été déposés au Parlement, le CCMTP formulait des recommandations à l'intention des décideurs gouvernementaux et industriels sur diverses initiatives qui permettraient de résoudre ou d'atténuer les problèmes de financement auxquels fait face la majorité des petites entreprises au Canada.

Le CCMTP continue de suivre l'évolution du dossier de l'accès aux capitaux et d'examiner de nouvelles initiatives en vue d'améliorer l'offre de capitaux pour réaliser des investissements productifs partout au Canada qui entraîneront la croissance économique et la création d'emplois. Un nouveau point de mire important de ses activités en ce domaine est l'examen d'une nouvelle tendance, à savoir la recherche par certaines communautés et régions du pays de solutions locales à leurs problèmes de financement. Nous assistons depuis peu à l'apparition de nouvelles institutions et pratiques innovatrices sur la scène locale qui sont le produit de partenariats entre des représentants locaux du milieu des affaires, du domaine financier, du mouvement syndical et d'autres intervenants de la communauté qui bénéficient souvent de l'appui des gouvernements fédéral et provinciaux. Ce phénomène offre des modèles intéressants d'intervention financière dont peuvent s'inspirer d'autres communautés canadiennes qui font face à des défis particuliers en matière de financement de l'investissement.

En 1997, les quatres agences du gouvernement fédéral chargées de promouvoir le développement économique régionale, à savoir l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le Bureau fédéral de développement régional (au Québec), l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario, et le Bureau de la Diversification de l'économie de l'Ouest, ont convenu de collaborer avec le CCMTP dans le but d'analyser des exemples de modèles locaux de financement de l'investissement qui ont été mis en place récemment. Cette collaboration a pour but de mieux comprendre le phénomène et de déterminer quelles leçons pourraient être transmises aux décideurs politiques et industriels des secteurs privé et public d'autres régions du pays. Il avait été décidé que le CCMTP entreprendrait les travaux en ce domaine en recueillant des données et de l'information sur les caractéristiques institutionnelles, le mode de fonctionnement et les activités de plusieurs modèles locaux de financement de l'investissement (MLFI) établis dans des communautés aux réalités diverses partout au pays, MLFI qui s'acquittent aussi de différents mandats en vue d'améliorer l'offre de capitaux aux industries et aux entreprises.

Le présent rapport intitulé *Capital, communautés et emploi : Des solutions trouvées localement pour financer l'investissement dans la nouvelle économie canadienne* est le produit de la collaboration entre le CCMTP et les agences de développement économique régionale du gouvernement fédéral. Pour l'aider à choisir les modèles locaux de financement de l'investissement qui sont les plus uniques et qui illustrent le mieux leur potentiel, le CCMTP a consulté plusieurs experts et praticiens des marchés de capitaux. Ce sont Mary Macdonald de la *Macdonald & Associates*, Barbara Orser du *Ryerson Polytechnic University*, Allan Riding de *l'Université Carleton*, des représentants de la *Chambre de commerce du Canada*, de *la Canadian Venture Capital Association*, de *l'Association des banquiers canadiens*, de la *Banque fédérale de développement* et plusieurs gouvernements provinciaux ainsi que des particuliers bien renseignés qui oeuvrent au sein des communautés patronales et syndicales du CCMTP. C'est grâce à leurs suggestions et commentaires très utiles que le CCMTP est en mesure de présenter dans les pages suivantes de l'information et une analyse préliminaire qui découlent des 18 études de cas.

Il est important de souligner que *Capital, communautés et emploi* se veut surtout un document d'information. Puisqu'on en connait très peu sur les modèles locaux de financement de l'investissement, nous avons considéré qu'il était absolument essentiel d'acquérir de l'information quantitative rigoureuse par le biais d'études de cas. Cet examen direct peut évidemment être d'une grande utilité pour approfondir l'analyse empirique. Toutefois, à court terme, les études de cas du CCMTP seront surtout utiles aux représentants des secteurs privé et public oeuvrant dans des communautés et régions désireuses de connaître les expériences fructueuses tentées par leurs homologues ailleurs au Canada qui ont conçu et mis à l'essai localement de telles structures de financement. Elles sont le produit de partenariats et visent à réduire ou à éliminer les obstacles au financement (sous différentes formes) qui se posent devant les petites entreprises.

En présentant ces études de cas et en formulant des commentaires de nature générale au sujet des progrès réalisés jusqu'à maintenant, le CCMTP, les parrains de ce projet de recherche et

ses conseillers espèrent encourager un dialogue continu et la pollinisation intersectorielle d'idées entre les collectivités et régions canadiennes. Un tel processus devrait permettre de mieux comprendre les approches locales en matière de financement de l'investissement. En retour, il se peut bien que cela permette de cerner les meilleures pratiques institutionnelles et d'en favoriser la reproduction et l'adaptation par d'autres communautés et régions du pays en fonction de leurs besoins particuliers en matière de développement économique, de leur potentiel de développement et de leurs contraintes inhérentes. En bref, les études de cas du CCMTP devraient avoir des applications pratiques et pertinentes pour les acteurs économiques à tous les niveaux.

Le rapport *Capital, communautés et emploi* comprend trois sections. La première présente une vue d'ensemble des principaux aspects du vaste dossier de l'accès aux capitaux dans la nouvelle économie canadienne qui sont abordés dans les études de cas choisies. Nous formulons une définition générale du phénomène des modèles locaux de financement de l'investissement et, en s'appuyant sur cette définition, nous exposons les critères que le CCMTP, les parrains de ce projet de recherche et les conseillers ont utilisés pour choisir et préparer les études de cas. La section 2 du rapport comporte 18 études de cas. Au moyen des observations formulées par les chercheurs, nous présentons dans la section 3 les conclusions des études de cas. Nous concluons en expliquant comment il serait possible d'appliquer concrètement les résultats des études de cas dans les communautés et régions canadiennes.

III Information contextuelle

En 1995, le CCMTP publiait *Les entreprises canadiennes se prononcent sur l'accès aux capitaux*, un document qui exposait les conclusions d'une enquête statistique menée par le CCMTP en collaboration avec la Chambre de commerce du Canada. Ce rapport a révélé que plus de la moitié des petites et moyennes entreprises ayant participé à cette enquête étaient d'avis que leur accès aux capitaux était totalement inadéquat ou assez approprié. Cette enquête statistique avait confirmé les résultats d'autres recherches menées par le milieu universitaire, le marché et des institutions d'analyse de la politique publique, à savoir la persistance apparente d'importants obstacles au financement au cours des années. Elle avait aussi confirmé que notre économie nationale qui traverse une période de transformation profonde et fondamentale compose avec des problèmes qui sont plus complexes et plus profonds qu'on pouvait le croire.

Quelques années plus tard, nous en savons probablement plus que jamais auparavant sur ce qui porte atteinte à l'offre de capitaux en quantité appropriée et à un coût abordable. Cela est important car l'industrie et les gouvernements sont à la recherche de stratégies et outils plus efficaces pour combler les besoins de segments particuliers du marché ou pour supprimer des lacunes précises. Cela est encore plus essentiel dans les communautés et régions du pays qui sont souvent laissées pour compte par les marchés de capitaux traditionnels et les institutions financières et que bon nombre de politiques et programmes de portée nationale ont souvent tendance à négliger.

Nous présentons dans les pages suivantes une vue d'ensemble des plus importants problèmes et questions liés à l'accès aux capitaux au Canada, et décrivons brièvement le concept des approches locales en matière de financement de l'investissement.

L'ACCÈS AUX CAPITAUX : COMBIEN ET À QUELLE FIN?

La plupart des dirigeants du milieu des affaires, des économistes et des analystes du marché conviennent que le Canada dispose en abondance de ressources en capital. De plus, notre pays compte sur un système financier composé de banques et d'institutions non bancaires dont l'efficience, la souplesse et l'efficacité sur le plan de l'offre de capitaux sont reconnues mondialement.

Pourquoi alors les entrepreneurs éprouvent-ils des difficultés à obtenir des capitaux? Ces difficultés sont imputables au fait que même si l'offre globale de capitaux est adéquate, cela n'est pas nécessairement le cas de tous les marchés de capitaux, tout particulièrement ceux vers lesquels se tournent les petites et moyennes entreprises nouvelles ou déjà établies pour combler leurs besoins en matière de financement. Par exemple, certaines sources privées et publiques de capitaux propres qui sont d'une importance capitale pour assurer le développement des petites entreprises ont connu une évolution difficile (et dans certains cas une évolution incomplète) au cours des années. L'une de ces sources qui est peut-être la mieux connue est le capital de risque institutionnel dont on comprend mieux maintenant les variations et fluctuations

de l'offre — nous devons à cet égard un gros merci à Mary Macdonald. Un autre problème est l'absence au Canada d'un mécanisme du marché adéquat comparable sur le plan de la taille et du rendement à ce qui existe aux États-Unis pour permettre la vente et l'achat publics des titres de jeunes entreprises.

La présence constante de sources accessibles de capitaux de risque à long terme est importante. En effet, sans celles-ci, une petite entreprise — que ce soit au moment de sa création, son démarrage et son développement initial et par la suite au moment de son expansion et peut-être éventuellement à l'occasion d'un appel public à l'épargne — ne pourra réaliser son plein potentiel. De plus, des projets tout aussi importants comme une acquisition, une restructuration ou une opération de redressement peuvent aussi éprouver des problèmes de sous-financement. Depuis tout récemment, on commence à s'intéresser à une rareté de capitaux de financement qui afflige les entrepreneurs aux besoins financiers les moins importants. Nous faisons allusion ici à de petits investissements de capitaux propres — c'est-à-dire de 5 000 à 500 000 dollars ou parfois de moins d'un million de dollars — (ou dans le cas d'un financement par emprunt, des sommes bien en-deçà de la moyenne des prêts consentis par les banques qui est de 50 000 $). Comme ces petits projets de financement comportent des coûts et risques importants, ils ont tendance à peu attirer l'attention des investisseurs (institutionnels) que ce soit sur le plan du financement par emprunt ou par capitaux propres.

Faciliter la croissance des petites entreprises a toujours été nécessaire pour assurer le développement d'une économie canadienne saine et prospère. Toutefois, cela est encore plus important de nos jours du fait que le Canada cherche à s'adapter aux réalités d'une nouvelle économie mondiale où la concurrence est plus vive. Malgré cet impératif, les ressources en capital ne sont pas toujours disponibles pour soutenir le processus constant de transformation et de restructuration qui permet aux industries traditionnelles et non traditionnelles d'innover et d'acquérir des qualités compétitives comme la connaissance, les compétences et la technologie. De plus, en raison des risques financiers connexes, les "moteurs" de la croissance économique et de la création d'emplois — à savoir les nouveaux entrepreneurs oeuvrant dans les secteurs fondés sur la connaissance, à fort contenu technologique et axés sur les exportations — sont ceux qui font face aux plus importants obstacles au financement. L'enquête du CCMTP et de la Chambre de commerce du Canada mentionnée précédemment avait relevé ce problème qui survient tant durant les périodes favorables que défavorables d'offre de capitaux.

Il semble bien que les perspectives présentes et futures du Canada sur le plan de l'emploi et des revenus dépendent en grande partie de notre capacité à réduire le nombre d'obstacles au financement d'investissements qui soutiennent positivement la transformation et la restructuration de l'économie. En plus d'améliorer et de renforcer les sources stratégiques de capitaux, il est nécessaire, selon différents économistes dont l'Américain Michael Porter, de canaliser ces sources vers des activités à valeur ajoutée dont le potentiel de productivité est le plus élevé.

Si cela est vrai de l'économie dans son ensemble, cela est encore plus vrai des économies régionales et locales partout au pays. En effet, toutes les petites et moyennes entreprises nouvellement créées ou déjà établies ont de la difficulté à trouver des capitaux, mais ce problème

est encore plus grand pour celles qui sont situées dans des communautés situées à une certaine distance des principaux centres financiers canadiens. Il leur est tout particulièrement difficile de trouver des sources privé et public de capitaux propres et de financement par emprunt pour des projets à haut risque. Cela se voit dans l'évolution des capitaux de risque offerts par les institutions et les bailleurs de fonds qui, historiquement, se trouvent surtout dans le centre du Canada. Mais cela n'est pas le seul défi qui se pose devant les entrepreneurs. En effet, il semble bien que les ressources en capital des régions et communautés désavantagées quittent celles-ci au lieu de soutenir des investissements productifs locaux.

Les premiers efforts engagés pour créer de nouveaux réservoirs locaux de capitaux ciblant des objectifs économiques actuels sont survenus au Québec sous les auspices d'institutions financières comme la Caisse de dépôt et de placement, le Mouvement Desjardins et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ). En fait, selon certaines instances comme le Comité permanent de la Chambre sur l'industrie, le réseau québécois de fonds locaux et régionaux constitue un modèle dont pourrait s'inspirer les autres provinces canadiennes (1994).

LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT : LORSQUE DES PROBLÈMES CRÉENT DES OBSTACLES

Il ne suffit pas simplement d'offrir des capitaux aux petites entreprises prometteuses qui en font la demande. Une récente recherche menée sur la question a fait ressortir des problèmes dans l'équation offre/demande de capitaux qui peuvent porter atteinte au financement de l'investissement. Par exemple, au moyen d'une analyse comparative des systèmes financiers de différents pays, la Harvard Business School a découvert que plusieurs marchés de capitaux nord-américains ont tendance à ne considérer que le court terme. Cette faiblesse des marchés provoque le sous-financement des entreprises innovatrices en expansion rapide, car celles-ci ont besoin d'un engagement et d'un appui financier à long terme. En bref, ces entreprises ne sont pas uniquement à la recherche de capitaux, elles ont aussi et surtout besoin de capitaux qu'on pourrait qualifier de patients.

Un autre exemple des problèmes qui se posent du côté de l'offre de capitaux est la question du financement des éléments d'actif incorporels. Ces actifs, comme les compétences des ressources humaines et la R&D, sont d'une importance capitale dans une nouvelle économie en transformation, mais les critères d'évaluation traditionnels utilisés par les banques ne reconnaissent pas toujours leur valeur véritable. Dans ce cas, toutes les entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique pourront éprouver des problèmes herculéens à obtenir du financement par emprunt. De plus, le fait que certaines institutions de crédit ne reconnaissent pas pleinement la nature spécialisée du développement de produits innovateurs suggère que les entreprises ont aussi besoin de capitaux informés.

En d'autres mots, les déficiences possibles des institutions financières et de leurs pratiques peuvent être la cause directe des obstacles au financement. Ces déficiences structurelles sont aussi nombreuses et variées que les marchés de capitaux eux-mêmes. Toutefois, il est probablement juste d'affirmer que l'attention accordée récemment à ce problème a incité des

praticiens financiers à mener un examen interne de leurs pratiques et à concevoir des réponses innovatrices. Par exemple, certains des prêteurs canadiens les plus importants s'appliquent à améliorer leurs connaissances de la nouvelle économie, à développer des techniques en ce sens, à adapter leur gestion du risque, à élargir leurs champs de spécialisation pour venir en aide aux entreprises oeuvrant dans de nouveaux secteurs, à créer des réservoirs de capitaux de risque ou à s'associer avec des institutions financières ayant des forces et des ressources complémentaires. Il convient de mentionner que l'Organisation de Coopération et de Développement économiques étudie présentement cette question dans le but de promouvoir dans les pays hautement industrialisés certains changements stratégiques.

Évidemment, les problèmes qui affligent le financement de l'investissement ne sont pas uniquement imputables aux fournisseurs de capitaux. Les obstacles au financement sont aussi liés à des déficiences structurelles chez les demandeurs de capitaux. On le voit bien dans la décision des banques et des sociétés de capitaux de risque de rejeter les demandes de financement présentées par des petites et moyennes entreprises parce que les plans d'affaires sont inadéquats, l'expertise et l'infrastructure de l'appareil de gestion laissent à désirer et d'autres aspects sont déficients. Larry Wyant et James Hatch, deux enseignants de l'Université Western Ontario, ont examiné cette question dans le cas des transactions entre créancier et emprunteur et sont venus à la conclusion que cela risque fort d'aboutir à des problèmes de sous-financement. Lorsqu'elles cherchent des sources externes de financement, de nombreuses entreprises qu'elles soient nouvelles ou déjà établies, composent aussi avec une autre difficulté, à savoir où trouver des investisseurs qui ont les moyens de répondre à leur demande. Comme l'a révélé le professeur Allan King, les petites entreprises éprouvent depuis longtemps des difficultés à trouver des bailleurs de fonds.

Les lacunes possibles des demandeurs de capitaux ont amené les acteurs financiers à créer des infrastructures pour mieux répondre aux besoins spécialisés des petites entreprises en sollicitant l'appui spécialisé d'un investisseur approprié ou d'un consortium d'investisseurs. Ces infrastructures comportent de plus en plus des programmes de formation qui aident les entrepreneurs à se préparer à recevoir du financement avant même qu'ils ne soient mis en contact avec des investisseurs potentiels. À cette fin, différents facteurs sont examinés, comme les forces et les faiblesses des procédures internes de l'entreprise, les exigences que peuvent présenter les bailleurs de fonds pour aider les entreprises à croître ou les types de ressources qui peuvent accompagner les ententes de financement.

Faciliter l'accès aux capitaux en améliorant les institutions et les pratiques tant des demandeurs de capitaux que des fournisseurs est très important pour les économies locales et régionales. D'une certaine façon, les communautés ont leurs propres impératifs spécialisés sur le plan financier et économique et ce sont leurs résidents qui les connaissent le mieux. Lorsqu'ils procèdent à la conception et à la mise en oeuvre de structures et moyens stratégiques, les acteurs de la communauté sont ceux qui sont le mieux placés pour déterminer ce qui fonctionne, et ce, même s'ils reçoivent de l'aide de l'extérieur de la communauté. Les approches locales en matière de financement de l'investissement ne peuvent nier les réalités du marché. Par exemple, dans le cas des capitaux de risque privés, on constate que les entrepreneurs et les investisseurs

se trouveront souvent dans une même région géographique, cela reflète les réseaux de contacts et les relations étroites qui s'y entretiennent. Lorsque cela est fait efficacement, les coûts des transactions (un obstacle au financement qui est sous-évalué) sont maintenus au minimum.

Un exemple important en matière de financement régional est l'émergence de véhicules d'investissement communautaires que des bailleurs de fonds innovateurs comme Gordon Sharwood (Sharwood & Company) ont proposés et conçus pour diverses communautés dont celles du sud ouest de l'Ontario. Même s'il est encore relativement tôt pour juger de leurs mérites, ces véhicules promettent d'injecter beaucoup d'expertise financière et commerciale locale et de la valeur ajoutée dans des accords de financement. Cela explique pourquoi le gouvernement fédéral fait la promotion de cette approche dans son Plan d'investissement communautaire.

DES SOLUTIONS LOCALES : UNE NÉCESSITÉ

Il est donc évident que certaines communautés et régions au Canada font face à des défis particuliers lorsqu'elles cherchent à mobiliser des capitaux pour réaliser des investissements productifs. De plus, la nature et l'ampleur de ces défis varient en fonction des circonstances locales. Bien que la transformation et la restructuration économiques fondamentales que vit le Canada demande que des solutions de portée nationale soient trouvées aux problèmes d'accès aux capitaux, cela est encore plus nécessaire dans les régions sous-développées et désavantagées où historiquement les marchés de capitaux et les infrastructures connexes ont fait bien peu d'incursions. Paradoxalement, ce sont souvent les mêmes régions qui ont des programmes importants de développement et de diversification économiques et de création d'emplois.

Néanmoins, ces mêmes localités offrent souvent des possibilités intéressantes de développement économique et de création d'emplois et possèdent des ressources naturelles qui peuvent au moyen d'une mobilisation de capitaux et d'un appui adéquat générer de nouveaux investissements. Dans une certaine mesure, c'est ce raisonnement qui est à l'origine de la création de fonds locaux et régionaux de capitaux au Québec à la fin des années 1980. Dans bien des cas, plusieurs institutions financières provinciales importantes ont participé au financement initial de ces réservoirs de capitaux, ce qui en retour a incité des bailleurs de fonds locaux à investir. Les plus petits de ces fonds, les sociétés locales d'investissement dans le développement (SOLIDE), trouvent leurs assises dans les municipalités.

Ces réservoirs de capitaux du Québec ont été parmi les premiers à être ce que le projet du CCMTP décrit comme étant des modèles locaux de financement de l'investissement (MLFI). Dans le sens le plus vaste de l'expression, **les MLFI constituent un effort stratégique en vue de créer des institutions et pratiques locales qui aideront à modifier ou à améliorer les conditions de l'offre de capitaux, et ce, dans le but de poursuivre des priorités en matière d'investissement établies localement et de favoriser le renouveau économique.** Selon cette définition, on peut dire que les MLFI abordent un ou les deux impératifs suivants :

- ❖ créer (dans une ou des collectivités d'une région précise) une source locale et permanente de capitaux de risque à long terme (des capitaux propres ou du financement par emprunt ou les deux) pour appuyer le développement économique, ou assurer l'accès à une telle source de financement; et

- ❖ mettre en place des mécanismes et structures qui inculqueront certaines qualités essentielles dans l'équation locale du financement de l'investissement, comme de l'expertise, de l'information, des réseaux de contacts et de la spécialisation.

La plupart du temps, la création des MLFI survient à la demande des intervenants locaux, provinciaux et/ou nationaux du secteur privé, des gouvernements et/ou du secteur non gouvernemental qui auront regroupé leurs forces.

Une bonne illustration de ce qu'est un MLFI est la *ACF Equity Atlantic* qui a été mis sur pied récemment (voir l'étude de cas 1). Les communautés des trois provinces de l'Atlantique et de Terre-Neuve (et du Labrador) sont situées à une grande distance des principaux centres financiers canadiens. Elles ont depuis longtemps un accès plutôt limité à des capitaux de risque qui permettent de favoriser l'innovation dans des industries traditionnelles et l'émergence de nouvelles industries. De plus, la très grande utilisation que les petites entreprises des communautés du Canada atlantique font du financement par emprunt adossé à des biens données en garantie indique qu'elles connaissent peu les autres options de financement qui s'offrent à elles.

C'est pour s'attquer à ce problème que l'*ACF Equity Atlantic* a été établie. En plus de constituer un réservoir stable de capitaux de risque qui a été créé grâce à l'appui financier d'une institution privée et de partenaires gouvernementaux, cette institution a été dotée d'une équipe de professionnels en matière de financement — une ressource plutôt rare dans cette région du pays. Au même moment, les décisions relatives aux investissements sont prises localement et de façon indépendante. Enfin, la *ACF Equity Atlantic* s'efforce de changer la culture financière du Canada atlantique en augmentant l'utilisation des capitaux propres dans les ententes de financement et en fournissant une infrastructure qui met en contact les entrepreneurs locaux avec les marchés nationaux et planétaires.

Différents MLFI s'acquittent de différentes fonctions. Un MLFI qui jouit d'un rayonnement assez important est le *Specific Investment Opportunity Program (SIO)* de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC) (voir l'étude de cas 10). Cette instance a pour mandat de préparer rigoureusement les entrepreneurs régionaux à soumettre des propositions de financement à des investisseurs potentiels, comme des bailleurs de fonds difficiles à trouver, et à conclure des alliances stratégiques. Un autre type de MLFI sont les services bancaires spécialisés qui sont offerts par des institutions de crédit comme la Banque de Montréal (voir étude de cas 9) pour adapter les facilités de crédit traditionnelles et les offrir à des compagnies du secteur de la haute technologie dans certaines régions urbaines. Il y a aussi la *Community Futures Development Corporation of Central Island* (anciennement la *Colville Investment Corporation*, voir l'étude de cas 14) en Colombie-Britannique qui offre

depuis longtemps des prêts de petite valeur et de l'aide technique à des groupes socio-économiques qui bénéficient peu de l'appui des investisseurs.

De nombreux MLFI au Canada constituent des véhicules expérimentaux et innovateurs qui ciblent les besoins, les contraintes et les occasions de développement dans les collectivités locales. Plusieurs ont été créés depuis peu et en sont encore rendus au stade de développement initial. Et pourtant, les pratiques et techniques qu'ils utilisent donnent déjà des résultats et attirent l'attention des observateurs de la scène économique et financière. Il n'est donc pas surprenant de constater qu'ils intéressent de plus en plus les experts et les praticiens des marchés de capitaux partout au Canada qui désirent en connaître plus long à leur sujet, et ce, afin peut-être d'en établir dans d'autres communautés et régions du pays. Ce point a été souligné par les membres patronaux et syndicaux du Groupe de travail du CCMTP sur l'accès aux capitaux dans leur rapport de 1995 intitulé Générer la croissance.

Dans la prochaine section, nous présentons et examinons brièvement 18 modèles locaux de financement de l'investissement. Le CCMTP reconnaît d'emblée qu'il a adopté une approche aussi vaste que possible pour mettre en lumière une variété de préoccupations soulevées au sujet de l'accès aux capitaux dans diverses régions économiques du Canada. Pour aider le CCMTP, les parrains du projet de recherche et ses conseillers à choisir les études de cas, on a établi dès le lancement du projet de recherche des critères de sélection (et un questionnaire d'information qui a été soumis aux MLFI). Voici un bref résumé de ces critères :

(1) Mode de fonctionnement au niveau local

Le MLFI doit réaliser son allocation de capitaux et mener ses activités d'intermédiation dans une ou des communauté-s donnée-s se trouvant dans une région précise. Nous avons présenté des MLFI dans toutes les principales régions du pays (les provinces de l'Ouest et de l'Atlantique, le Québec et l'Ontario) pour assurer un équilibre régional.

Nous voulions aussi que la recherche traite des MLFI tant en régions rurales qu'urbaines du fait des expériences très différentes que peuvent y vivre les entrepreneurs et les investisseurs. Nous avons donc inclu dans les études de cas plusieurs sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Il s'agit d'organismes à but non lucratif parrainés par le fédéral qui sont situés en régions rurales ou éloignées. Ces sociétés ont évolué sous différents programmes fédéraux depuis le début des années 1970 et ont pris leur forme actuelle en 1986. Les SADC dont nous traiterons ont été choisies pour mettre en lumière certaines caractéristiques innovatrices et faire ressortir les partenariats qui ont été établis.

(2) Les ententes de partenariat

Nous avons aussi choisi des MLFI qui, depuis leur création et/ou par la suite sur le plan de la gestion et de l'exploitation, font appel à une variété d'intervenants, tout particulièrement des partenariats qui réunissent des représentant-s des secteurs gouvernemental, non gouvernemental et privé dans la poursuite d'un objectif commun. La vaste majorité des MLFI exposés dans les

études de cas reflètent des ententes de collaboration à multiples niveaux entre les secteurs privé et public.

Bien que la présence des gouvernements soit essentielle pour de nombreux MLFI qui sont examinés dans le présent rapport, il est important de prendre note que le rôle joué par les gouvernements en est surtout un de facilitation. Une autre caractéristique importante des MLFI, comme le décrit le projet de recherche du CCMTP, est l'indépendance relative des processus et structures décisionnels qui favorise l'orientation locale de ces véhicules d'investissement sans compromettre les sources d'expertise et d'information du marché. Cela est vrai dans tous les cas, y compris les SADC/CFDC du gouvernement fédéral dont l'élaboration et la mise en oeuvre des mandats stratégiques reflètent l'autonomie décisionnelle des localités.

(3) Cibler spécifiquement les obstacles au financement

Enfin, les études de cas choisies présentent des MLFI qui ont engagé des efforts spéciaux pour résoudre certains problèmes locaux de disponibilité de capitaux. Par exemple, les MLFI de la prochaine section ciblent exclusivement (ou surtout) les besoins des petites et moyennes entreprises nouvellement créées, en développement ou déjà établies. Les critères de sélection de la plupart des MLFI se montrent favorables à la réalisation de petits projets d'investissement. Chaque MLFI utilise aussi des moyens et/ou des structures uniques pour s'assurer que des capitaux bien informés et à long terme sont canalisés vers les secteurs industriels ciblés, commes les entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique, les compagnies dirigées par des femmes ou des Autochtones, etc. dans leur communauté ou région.

Les MLFI présentés dans ce document abordent les questions qui ont été soulevées dans les pages précédentes, à savoir l'Accès aux capitaux : Combien et à quelle fin; l'Équation du financement de l'investissement : Lorsque des problèmes créent des obstacles.

Nous pouvons affirmer que la majorité des MLFI présentés dans les études de cas mènent leurs activités dans des secteurs où les risques et les coûts financiers sont certains. En conséquence, le lecteur constatera à l'analyse des études de cas la très grande utilisation qui est faite des capitaux de risque sous différentes formes, comme des capitaux propres ou quasi propres (c.-à-d. des capitaux de risque), du financement par emprunt ayant certaines des mêmes caractéristiques, et des capitaux de financement par emprunt qui ne sont habituellement pas disponibles auprès des sources habituelles de crédit. Même en adoptant une approche aussi vaste que possible, nous n'avons pu couvrir tous les marchés de capitaux, les institutions financières et instruments de financement. D'autres types de MLFI surgiront sans aucun doute au cours des prochaines années au fur à mesure où le phénomène des partenariats innovateurs en matière de financement local de l'investissement au Canada seront mieux connus.

Dans bien des cas, un facteur qui a une incidence déterminante sur les MLFI est la nature et l'ampleur de la transformation et de la restructuration économiques qui survient dans chaque communauté et région et les répercussions connexes sur la croissance économique et la création d'emplois. Lorsque cela a été possible, nous avons fourni des données sur la création des MLFI et leur impact sur l'activité économique et l'emploi. Toutefois, il convient de prendre note

qu'étant donné que la plupart des MLFI existent depuis peu, nous ne disposons pas encore de données exhaustives sur les résultats obtenus jusqu'à maintenant.

Au moyen des critères ci-dessus, le CCMTP a lancé en 1997 un processus de consultation auprès de plusieurs experts et praticiens des marchés de capitaux. Ces intervenants qui ont été mentionnés au début du rapport sont Mary Macdonald, la professeure Barbara Orser, le professeur Allan Riding, les conseillers des parrains de ce projet de recherche, et des représentants de la Chambre de commerce du Canada et d'autres organismes du secteur privé ainsi que de ministères et agences gouvernementales. Peut-être est-ce une preuve de l'évolution et l'adoption des meilleures pratiques institutionnelles sur la scène locale, mais bon nombre des études de cas choisies, comme le *Specific Investment Opportunity Program (SIO)* de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC), la *Calmeadow Foundation*, les centres d'innovation et de technologie mis sur pied par la Banque de Montréal, certaines sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ainsi que les quatre MLFI du Québec, ont été de nombreuses fois recommandées par ce groupe de consultants.

IV Études de cas — Canada atlantique

Étude de cas 1 : ACF Equity Atlantic Inc. (Terre-Neuve et Labrador, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et IPE)

1. Brève description

La ACF Equity Atlantic Inc. (ACF) qui a été créé par huit institutions de prêts et cinq gouvernements, offre des capitaux de risque à de petites et moyennes entreprises connaissant une forte croissance dans les provinces de l'Atlantique.

FAITS SAILLANTS

- **Ce fonds offre des capitaux de risque patients dans une région du Canada où des obstacles de longue date nuisent au financement d'investissements productifs.**
- **Il coordonne et favorise des coinvestissements et des syndications entre divers acteurs et institutions financiers qui sont présents dans le Canada atlantique et à l'extérieur de celui-ci.**
- **L'ACF s'appliquera en permanence à cerner les industries fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique en émergence et créatrices d'emplois dans les communautés du Canada atlantique.**
- **Il aidera les entrepreneurs locaux à utiliser les diverses formes de financement par capitaux propres au lieu du financement par emprunt.**
- **Les entreprises ciblées comprendront des compagnies à toutes les étapes de développement, du démarrage à l'expansion rapide ainsi que des projets de financement de moindre valeur.**

2. *Historique*

À l'instar d'autres régions du pays, les économies du Canada Atlantique souffrent souvent de leur éloignement géographique des principaux centres financiers. Cela est tout particulièrement vrai des capitaux de risque qui, historiquement, se trouvent surtout dans le Canada central. Il s'en suit que le financement par ce type de capital pour soutenir l'émergence et la croissance des entreprises de la nouvelle économie est presque inexistant dans cette région depuis de nombreuses années. Le Conseil économique des provinces de l'Atlantique a récemment reconnu cette situation qu'il impute à divers problèmes interdépendants, dont la faiblesse de l'offre de capitaux et le manque d'expérience des investisseurs et entrepreneurs locaux dans la réalisation de projets de financement par capitaux propres. Le CÉPA a aussi compris qu'il est nécessaire de lier de nouvelles sources de capitaux avec les sources existantes, commes des bailleurs de fonds (qui, selon diverses estimations, investiraient jusqu'à 10 millions de dollars par année dans la région). Une solution qui a été proposée à ces problèmes a été la création en 1996 de la ACF Equity Atlantic Inc. (ACF).

3. *Le mandat*

Ce fonds de 30 millions de dollars est une institution indépendante administrée par des professionnels des questions financières qui a pour mandat de combler les lacunes du marché de capital en réalisant des investissements de risque dans de petites et moyennes entreprises du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île du Prince-Edouard ainsi que de Terre-Neuve et du Labrador. Dans la mesure du possible, l'ACF coinvestira avec d'autres institutions financières locales, nationales et internationales, y compris d'autres investisseurs de risque actifs dans la région, comme les fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical et des bailleurs de fonds. Le fonds veut devenir le point de convergence de partenariats entre les secteurs privé et public visant à assurer l'offre de capitaux de risque propres en cernant et mettant en contact une vaste gamme d'investisseurs régionaux et en dépistant des projets de développement qui ne sont peut-être pas connues.

4. *Le processus décisionnel*

Puisqu'il s'agit d'une instance indépendante, le fonds est régi par un conseil d'administration composé de huit dirigeants du milieu des affaires qui représentent les provinces de l'Atlantique (plus le Chef de la direction de l'ACF). Un Comité des investissements qui relève du Conseil d'administration a la responsabilité de conseiller les dirigeants du fonds. Ayant approuvé son mandat et son plan d'investissement, le gouvernement et les fournisseurs privés de capitaux — à savoir la Banque impériale de commerce du Canada, la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque de Hong Kong du Canada, la Banque nationale du Canada, la Banque royale, la Banque Toronto-Dominion et la Fédération des caisses populaires acadiennes — ont confié aux administrateurs et dirigeants du fonds la responsabilité de la prise de décisions. Toutefois, un mécanisme d'imputabilité a aussi été mis en place (voir ci-dessous).

5. *Le rôle des gouvernements*

Ce sont les gouvernements provinciaux concernés et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA) en coopération avec le secteur privé qui ont assuré la capitalisation initiale du fonds. La contribution de l'APÉCA est remboursable, alors que celles des gouvernements provinciaux et des institutions de prêts reflètent le capital-actions courant investi dans l'ACF. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont fourni les deux tiers des capitaux totaux dont dispose le fonds. La présentation de rapports annuels à un Comité d'investissement composé de quatre membres permet de veiller au respect des exigences de la politique publique (et de celles des institutions de prêts).

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Les objectifs d'investissement à long terme de l'ACF comprennent les petites et moyennes entreprises quelle que soit l'étape de développement où elles sont rendues, du démarrage à l'expansion rapide. Elles peuvent oeuvrer dans des secteurs traditionnels et non traditionnels de l'est du Canada, à l'exception de l'immobilier et de la vente au détail. Le fonds s'intéresse tout particulièrement aux nouvelles entreprises axées sur la croissance et fondées sur la connaissance dans les industries de la biotechnologie, de la technologie de l'information, de la technologie marine et de la fabrication de biens médicaux. La valeur des projets de financement varie de 250 000 à 3 millions de dollars, quoique les dirigeants du fonds commenceront par réaliser des projets de moindre valeur. L'ACF cherche à ce que chaque projet d'investissement soit cofinancé à 25 p. 100 par d'autres investisseurs. L'ACF n'investira jamais plus de 20 p. 100 en permanence dans des projets ne respectant pas les lignes directrices en matière de coinvestissement.

7. *L'infrastructure d'investissement*

L'ACF offre une infrastructure qui assure le maillage stratégique entre des intérêts du milieu financier et celui des affaires de la région dans le but de réaliser des investissements à haut risque. Cette infrastructure met en contact ces investisseurs avec leurs homologues des marchés nationaux et internationaux pour créer de nouvelles occasions de coinvestissement et des syndications. Au départ, l'ACF s'appliquera à établir un réseau d'investisseurs et à repérer les entreprises les plus prometteuses et des projets d'investissement dans les quatre provinces de l'Atlantique. Comme l'un de ses objectifs consiste à accroître le nombre d'options de financement qui s'offrent aux entrepreneurs de ces provinces autres que le financement par emprunt, le fonds se chargera d'éduquer les entrepreneurs et les investisseurs en tenant des forums sur la nature du financement par capitaux propres. Il offrira par la suite des programmes et services complémentaires. Le fonds lui-même offre à la région une ressource rare, à savoir ses experts en investissement de risque.

8. *Les activités d'investissement*

L'ACF a réalisé en août 1997 son premier coinvestissement (1,5 million de dollars) avec deux autres fournisseurs de capitaux de risque (la Banque de Montréal et la Capital Alliance Ventures). La compagnie qui a été appuyée financièrement, la Formal Systems Inc., oeuvre

dans le secteur de la haute technologie et est située à Fredericton (Nouveau-Brunswick). Le fonds procède à l'examen de plusieurs autres projets potentiels d'investissement.

9. Les résultats obtenus

Étant donné que le fonds existe depuis peu, aucune évaluation officielle n'a encore été faite. Nous avons inclu l'ACF dans les études de cas en raison de son mandat et de sa structure d'investissement uniques et de l'importance qu'il prendra peut-être dans le Canada atlantique. Le produit d'un partenariat entre des intérêts privés et publics, l'ACF utilise l'une des rares méthodes connues pour repérer et mobiliser en permanence des capitaux de risque dans une région du pays ayant peu d'expérience avec ce type d'activité. Son approche en matière de financement et le fait que le fonds s'applique à financer et à soutenir les nouvelles entreprises en développement pourront peut-être grandement contribuer à la diversification à long terme des économies des quatre provinces de l'Atlantique.

Étude de cas 2 : La BCA Holdings (Sydney — Nouvelle-Écosse)

1. Brève description

La BCA Holdings est une institution financière aux assises communautaires qui oeuvre sur l'île du Cap Breton. Elle mobilise des capitaux auprès d'investisseurs privés et institutionnels qui acceptent d'investir dans de petites entreprises appartenant à des intérêts locaux qui auraient été laissés pour compte par les investisseurs traditionnels.

FAITS SAILLANTS

- **La BCA Holdings s'attaque à une pénurie de capitaux en sollicitant l'aide de diverses sources de financement, y compris des particuliers, des organismes religieux, les gouvernements et le mouvement coopératif.**
- **Un organisme financé par le gouvernement fédéral, à savoir la Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC), a accordé un prêt important à la BCA Holdings.**
- **Le fonds réalise ses investissements plus spéculatifs en faisant appel à une filiale pour mieux répartir les risques.**
- **Il compte sur l'appui d'employés semi-bénévoles dans le but de limiter ses coûts d'exploitation.**
- **Son Conseil d'administration est composé principalement de gens d'affaires expérimentés qui fondent leurs décisions en matière d'investissement sur des principes rigoureux.**

2. Historique

La BCA Holdings qui est située à Sydney (Nouvelle-Écosse) a été mise sur pied par une coalition d'organismes et particuliers de la localité qui comprenait des gens d'affaires, une société de développement communautaire et une coopérative d'assurance. Le taux de chômage était (et est encore) élevé, la création d'emplois était anémique, et certaines personnes étaient d'avis que les entreprises de la localité n'avaient pas facilement accès à des capitaux d'investissement. Les intervenants en sont donc venus à la conclusion que la création d'une société d'investissement locale permettrait partiellement de combler la pénurie de capitaux de risque et de favoriser la création d'emplois. Le groupe s'est réuni pour la première fois en 1989 et, après avoir mené une étude de faisabilité et tenter plusieurs approches axées sur des partenariats, a réussi à obtenir en 1992 un important prêt pour assurer la capitalisation de son fonds d'investissement.

3. *Le mandat*

La principale mission de la société est de créer des emplois et de veiller à ce que les entreprises de la localité demeurent la propriété d'intérêts locaux. Elle cherche à atteindre ces deux objectifs en offrant des prêts et du financement par capitaux propres aux petites entreprises. La société est la propriétaire majoritaire de la BCA Venture Capital qui procède à des investissement de capitaux propres dans des entreprises locales. La BCA Holdings ne réalise que des investissements relativement sûrs et plus de 50 p. 100 de son portefeuille d'investissement est dans le secteur de l'immobilier. Par contre, sa filiale, la BCA Venture Capital, procède à des investissements de capitaux propres qui sont considérés plus risqués. Depuis sa création, elle a mobilisé des fonds auprès de groupes et de particuliers de la localité ainsi que des gouvernements dont la valeur s'élève à 1,3 million de dollars (des prêts remboursables faits à la société et des actions privilégiées achetées de sa filiale).

4. *Le processus décisionnel*

Toutes les décisions de la BCA Holdings en matière d'investissement sont prises par les huit membres du Conseil d'administration suite à une recommandation favorable et une présentation par le directeur du fonds. Le Conseil d'administration se réunit en moyenne deux fois par mois. Six de ses membres proviennent de la communauté des affaires de la localité et l'un des deux autres représente une société de développement communautaire, à savoir la New Dawn Enterprises, qui a une vaste expérience en investissement et développement communautaires. Comme tous les membres du Conseil d'administration sont très actifs dans la communauté, ils connaissent très bien la situation et les acteurs de la localité ce qui aide à atténuer l'incertitude et les risques.

5. *Le rôle du gouvernement*

Le gouvernement fédéral a joué un rôle de soutien tant au moment du lancement de la société que de son développement subséquent. En 1990, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA) a financé la réalisation de l'étude de faisabilité qui a permis à la coalition de groupes locaux de mieux connaître le potentiel de leur projet. En 1992, la BCA Holdings a obtenu de la Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC) un prêt de 500 000 $ sans intérêt pendant cinq années devant être utilisé pour réaliser des investissements. Cela signifie que dès 1997-1998, la société devra commencer à rembourser le prêt (à un taux d'intérêt compétitif). Toutefois, il convient de mentionner que la BCA Holdings n'a jamais reçu de subventions ou de contributions pour couvrir ses dépenses d'exploitation.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Les demandeurs d'aide financière sont tenus de soumettre un plan d'affaires détaillé, mais seulement après avoir passé une entrevue avec le directeur de la société. Le plan d'affaires doit contenir les éléments d'information habituels et il doit démontrer la rentabilité commerciale du projet. Outre ces deux étapes, la BCA Holdings utilise un ensemble unique de critères pour choisir les bons projets d'investissement. Tous les projets admissibles doivent démontrer qu'ils : (1) sont commercialement rentables; (2) contribueront positivement à l'avancement de la communauté; et (3) appartiennent à des intérêts locaux et comptent plus d'un propriétaire. Les

gens favorables à la société considèrent que ces critères sont un moyen efficace d'atteindre les objectifs de la communauté tout en respectant les règles financières conventionnelles.

7. *L'infrastructure d'investissement*

Puisque la société ne reçoit aucune subvention d'exploitation et que son portefeuille d'investissement est petit, elle ne compte que très peu d'employés, soit un directeur à temps partiel et un comptable à temps partiel. Grâce à cette structure organisationnelle minimale, la BCA Holdings couvre tous ses frais d'exploitation à l'aide de ses revenus d'investissement depuis sa création. Malheureusement, en raison de cette structure, la société ne peut offrir des services spécialisés ou de suivi à ses clients. Toutefois, tant les membres du Conseil d'administration que le directeur général qui comptent une vaste expérience dans le domaine des affaires, offrent des services informels de counseling aux entrepreneurs appuyés financièrement.

8. *L'activité d'investissement*

La BCA Holdings détient un intérêt dans cinq entreprises locales : un fabricant de câble, un hôtel, une station radiophonique, une compagnie offrant des services de plomberie et d'entretien des systèmes de chauffage ainsi qu'un centre de ski. La société a investi plus de 1,2 million de dollars dans ces établissements, ce qui représente environ 80 p. 100 de ses immobilisations financières (dont tout près des deux tiers est sous la forme de financement par emprunt; voir Annexe A). Les pertes jusqu'à maintenant s'élèvent à environ 100 000 $ alors que les éléments d'actif se sont accrus de 300 000 $, ce qui signifie une hausse de 200 000 $ de la valeur nette du portefeuille. Ce gain net est impressionnant lorsqu'on tient compte de la taille du portefeuille et de la nature risquée de plusieurs des investissements de la société.

L'investissement de la BCA Holdings dans la East Coast Rope est caractéristique de l'orientation communautaire de ses activités. Cette entreprise qui s'appelait auparavant la Scotia Rope, un fabricant de fibre à haute résistance, avait fait faillite au début des années 1990. Une compagnie de la Louisiane avait remporté l'appel d'offres en vue d'acheter la machinerie et avait l'intention de ramener le tout aux États-Unis. Avec l'aide d'une injection de capitaux propres de 250 000 $ de la BCA Holdings, les actionnaires locaux de l'entreprise ont lutté et sont parvenus à acquérir ses éléments d'actif et à réouvrir éventuellement la compagnie à Sydney. Aujourd'hui, au moins 30 personnes y travaillent tout au long de la journée, et la compagnie a récemment ouvert un entrepôt à Seattle. Une autre compagnie fabricant des câbles spéciaux qui devrait procurer de l'emploi à 50 personnes est présentement en construction. La East Coast Rope provoque donc des retombées positives.

9. *Les résultats obtenus*

Collectivement, les entreprises appuyées financièrement par la BCA Holdings offrent de l'emploi à temps plein à 111 personnes. Selon une étude non publiée, les activités d'investissement de la société créent aussi indirectement 42 autres emplois à temps plein. Bien qu'on ne puisse attribuer à la société tout le mérite de ses emplois créés ou protégés, l'impact de ces investissements est malgré tout assez important, et ce, surtout lorsqu'on réalise que certains des investissements étaient des opérations de sauvetage financier et que les entreprises aidées sont toutes encore opérationnelles. De ce point de vue, il semble bien que la société a atteint son objectif, soit préserver et créer des emplois dans la localité. De plus, le fait que la société est en mesure de mener ses activités en n'utilisant que ses revenus d'investissement – en l'absence d'un portefeuille d'investissement d'une grande valeur – fait comprendre combien il est important que de petites compagnies d'investissement situées en régions éloignées puissent compter sur l'appui de bénévoles et avoir des assises dans la communauté.

Annexe A

Source de financement des immobilisations financières de la BCA Holdings

Type d'investissement	Somme	En pourcentage du total
Capitaux propres	550 000 $	39,5
Prêts	600 000 $	43,2
Hypotèques	240 000 $	17,3
TOTAL	*1 390 000 $*	*100*

Annexe B

Source de financement des immobilisations financières de la BCA Holdings

Sources des fonds	Somme	En pourcentage du total
Organismes religieux	340 000 $	28,3
Coopérative d'assurance	10 000 $	0,9
Gouvernements	500 000 $	41,6
Particuliers	351 000 $	29,2
TOTAL	*1 201 000 $*	*100*

Étude de cas 3 : Calmeadow Foundation/Banque royale du Canada (Halifax, Nouvelle-Écosse)

1. Brève description

La Calmeadow Nova Scotia est une société communautaire offrant du microfinancement. Elle accorde des microprêts à des entrepreneurs en situation d'autonomie professionnelle habitant la Nouvelle-Écosse et leur offre des services de soutien spécialisés qui répondent à leurs besoins particuliers.

FAITS SAILLANTS

- **La Calmeadow Nova Scotia cible les travailleurs autonomes et les entreprises établies à domicile, soit l'un des segments de l'économie rapportant la plus forte croissance.**
- **Cette société est le produit d'un partenariat entre la Banque royale du Canada et les communautés de la Nouvelle-Écosse.**
- **Elle offre de très petits prêts aux travailleurs autonomes, un groupe que les institutions de prêts laissent souvent pour compte.**
- **Elle offre aussi de la formation et des services de counseling en groupe ou individuellement aux demandeurs de prêts.**
- **En adoptant une approche communautaire, elle limite les risques potentiels et maintient ainsi un taux de remboursement élevé, et ce, même si ses clients n'ont pas un long dossier de crédit.**

2. Historique

La création de la Calmeadow Nova Scotia remonte à 1991 lorsque la Calmeadow, une fondation située à Toronto, et la Banque Royale ont lancé à titre expérimental un fonds de microfinancement dans le Shelburne County en Nouvelle-Écosse. L'objectif de ce partenariat était de venir en aide aux travailleurs autonomes qui ne parviennent pas à obtenir de crédit parce qu'ils manquent de biens à offrir en garantie, n'ont pas de dossier de crédit ou parce que le prêt demandé est trop petit pour intéresser les institutions financières traditionnelles. Le succès remporté par cette initiative conjointe — connue sous le nom d'Entente d'association sur le développement rural (EADR) — et la nécessité de renforcer l'autonomie de la communauté ont incité la fondation et la Banque Royale à étendre le projet à d'autres régions de la Nouvelle-Écosse en juillet 1994. Comme nous venons de l'expliquer, la nécessité d'accroître l'autonomie des communautés et de répondre aux besoins d'entrepreneurs plus solidement établis ont amené la société en 1996 à réorganiser et à élargir la gamme de services financiers offerts. Au 31 mars 1997, cinq fonds regroupés avaient prêté pour plus de 335 000 $ à 211 clients.

3. *Le mandat*

La société Calmeadow Nova Scotia a pour mandat d'offrir du microcrédit aux exploitants de petites entreprises situées en Nouvelle-Écosse. Des prêts sont accordés sur une échelle ascendante, c'est-à-dire de 1 000 $ pour un premier emprunt à un maximum de 5 000 $. Les prêts sont offerts au taux d'intérêt préférentiel plus 7,5% et doivent être remboursés au cours d'une période de 3 à 24 mois. Les emprunteurs doivent joindre un groupe de crédit commercial qui tient des réunions tous les mois au cours desquels on offre des services de soutien à ses membres et évalue les demandes de prêt. Ce groupe joue aussi le rôle de système de contrôle par les pairs qui contribue à assurer un taux élevé de remboursement. En effet, dans l'éventualité où un de ses membres ne parvient pas à rembourser son prêt, aucun autre membre ne pourra obtenir de crédit jusqu'au moment où ce prêt aura été remboursé. Récemment, l'organisme a regroupé ses activités et a élargi son mandat pour y inclure l'offre directe de prêts commerciaux à des particuliers.

4. *Le processus décisionnel*

Le processus décisionnel a été transformé récemment. En effet, jusqu'en septembre 1996, les cinq fonds de prêts avaient la responsabilité d'assurer la gestion des activités de financement. Chaque fonds avait son propre conseil d'administration et comptait sur l'appui de coordonateurs à temps partiel. De plus, les prêts étaient approuvés localement. Depuis lors, les fonds locaux ont dissous leurs conseils d'administration. Le nouveau véhicule de financement fait appel à des représentants à temps partiel de la Calmeadow qui se rendent en région sous la supervision du bureau central. Toutefois, les groupes de crédit commercial représentent toujours le premier axe décisionnel ce qui assure ainsi un degré élevé de contrôle local.

5. *Le rôle des gouvernements*

Les gouvernements provincial et fédéral ne jouent pas un rôle de premier plan dans ce projet de microfinancement. Dans le cas de certains fonds locaux, les gouvernements locaux contribuent en offrant à l'organisme une infrastructure de soutien (des installations, des animateurs, etc.). Néanmoins, la majeure partie du soutien accordé au fonds de prêts provient du secteur privé dont notamment la Banque Royale qui a accepté en 1994 de verser la somme de 500 000 $ sur une période de 5 ans pour couvrir les frais d'exploitation, et d'autres partenaires privés qui ont mobilisé la même somme.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

L'aspect le plus intéressant du processus de sélection des projets de financement est que la capacité et la réputation de l'emprunteur, et non les éléments d'actif et les biens en garantie, sont les principaux critères utilisés pour approuver un prêt. Le processus d'obtention d'un prêt est aussi unique en son genre. En premier lieu, l'entrepreneur fait examiner et évaluer sa demande de prêt par son groupe de crédit commercial. Si elle est jugée acceptable, la demande de financement est par la suite soumise à l'étude d'un agent de la Calmeadow Nova Scotia pour veiller à ce qu'elle soit conforme aux règles de financement et soit admissible. Une fois cette vérification faite, la Banque Royale du Canada est avisée, et l'emprunteur peut obtenir la somme demandée en signant un billet à ordre. Les prêts sont garantis par la Calmeadow Nova Scotia et la Banque Royale. La priorité n'est accordée à aucun secteur industriel particulier. Jusqu'à maintenant, on constate toutefois que les particuliers qui ont besoin d'appui social (du counseling et du soutien de ses pairs) et technique ont tendance à être plus attirés par ce modèle que tous les autres types d'entrepreneurs.

7. *L'infrastructure d'investissement*

La principale caractéristique du processus de financement de la Calmeadow Nova Scotia est l'utilisation de groupes de crédit commercial qui servent de véhicule pour évaluer et développer les projets et approuver les prêts. Dans le but de veiller à ce que ces groupes aient les compétences nécessaires, des représentants locaux de la Calmeadow offrent de la formation à chacun de leurs membres — la formation porte essentiellement sur l'utilisation d'outils pour évaluer les demandes de prêt fondées sur la réputation de l'emprunteur. Le soutien (logistique et technique) accordé aux groupes de crédit et aux emprunteurs est assuré par le directeur du fonds et deux directeurs de compte (un pour les régions rurales et un autre pour les régions urbaines) ainsi que par des représentants locaux à temps partiel qui cherchent à obtenir l'appui de la communauté pour réaliser des projets de microfinancement et identifient les emprunteurs potentiels.

8. *Activité d'investissement*

La Calmeadow Foundation n'offre des prêts commerciaux que depuis peu, et les données sur ces activités ne sont pas encore disponibles. Toutefois, au 31 mars 1997, il y avait 34 groupes de crédit commercial actifs comprenant 141 clients (voir Annexe A). La valeur moyenne des prêts était de 1 079 $ et la somme totale de 335 595 $ avait alors été prêtée. La composition réelle du portefeuille de prêts était la suivante : 50 p. 100 dans le secteur des services; 40 p. 100 dans le secteur de l'artisanat; et 10 p. 100 dans les secteurs de la vente au détail et de la fabrication. Jusqu'à maintenant, le rendement du fonds est relativement bon. Les pertes enregistrées à la fin mars 1997 s'élevaient à 24 195 $. Le taux de défaillance à 1,3 p. 100 (les paiements en souffrance depuis plus de 30 jours) est faible et le taux d'inexécution (les prêts radiés du bilan) se situe présentement à 7,2 p. 100.

Ces données statistiques ne font pas état des succès remportés par certains entrepreneurs locaux. Par exemple, il y a Hugh MacKay de Shelburne qui a lancé la MacKay Plumbing au moyen d'un prêt de 500 $ obtenu en novembre 1995. Il a utilisé cette somme pour acheter une

perçeuse et un chalumeau, et en janvier 1996, il travaillait à temps plein. Un second prêt d'une valeur de 1 000 $ lui a été accordé pour réparer un camion qu'il avait acheté avec les profits qu'il avait réalisés. Trois mois plus tard, l'entreprise allait tellement bien que M. Mackay a engagé un employé à temps partiel. Grâce à ces deux prêts et à l'appui des membres du groupe de crédit, il a pu connaître une croissance rapide et même devenir un employeur.

9. Les résultats obtenus

Une évaluation de l'impact de l'Entente d'association sur le développement rural (EADR – le précurseur de l'organisme actuel) menée en 1993 a révélé que 42 p. 100 des emprunteurs avaient lancé de nouvelles entreprises avec leurs prêts. Pour presque chacun d'entre eux, leur entreprise représente leur principale source de revenus. Bien que les données sur la création d'emplois ne soient pas disponibles, la même étude indique que 20 nouvelles entreprises ont été créées, dont six qui étaient à domicile sont maintenant situées dans des bureaux, et trois autres avaient embauché des employés à temps partiel. Ces résultats suggèrent que, même si le volume d'activité demeure faible, la société répond à un besoin réel, soit offrir des capitaux pour favoriser le lancement de microentreprises. Un autre avantage potentiel est qu'elle permet aux propriétaires de petites entreprises de développer un dossier de remboursement de prêts et ainsi d'acquérir un dossier de crédit ou de l'améliorer.

Par contre, un document interne de planification de 1997 a conclu que l'organisme n'atteindrait pas ses objectifs concernant le nombre de prêts qu'il devait consentir d'ici 1999 sous sa structure actuelle. Cela suggèrait qu'il était nécessaire de rendre plus souple la structure, d'offrir des produits financiers plus diversifiés et de mettre en place un véhicule de financement plus rentable. En conséquence, les fonds locaux ont été fusionnés, les frais des services de prêts ont été augmentés et de nouveaux produits, comme des prêts commerciaux et des marges de crédit, ont été offerts. Même s'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces nouvelles mesures, les emprunteurs ont réagi positivement jusqu'à maintenant.

Annexe A

Statistiques sur le fonds de prêts

Au 31 mars 1997

Description	Nombre
Nombre réel de groupes de crédit	34
Nombre cumulatif de groupes de crédit	46
Nombre réel d'emprunteurs	81
Nombre réel de clients	141
Nombre cumulatif de clients	211
Nombre cumulatif de prêts	311
Description	**$**
Somme cumulative prêtée	335 595
Valeur moyenne des prêts	1 079
Valeur initiale des prêts	1 000
Valeur maximale des prêts	5 000
Valeur maximale d'un prêt consenti à un particulier	15 000
Pertes jusqu'à maintenant	24 195
Taux de défaillance	1,3%
Taux d'inexécution	7,2%

Étude de cas 4 : La SADC de la Péninsule acadienne (Nouveau-Brunswick)

1. Brève description

La Société d'aide au développement des collectivités de la Péninsule acadienne (SADC) est un organisme à but non lucratif qui offre des prêts et des services techniques aux particuliers et aux entreprises situés dans la péninsule acadienne. Il vient aussi en aide aux jeunes entrepreneurs et à ceux qui veulent devenir des travailleurs autonomes.

FAITS SAILLANTS

- **La stratégie de la SADC qui consiste à offrir du financement souple et une vaste gamme de services de soutien et de nature technique correspond bien aux besoins de la région.**
- **Grâce aux rapports que l'organisme entretient avec la communauté des affaires locale, il peut mener ses activités au moyen d'un apport de compétences et avec peu de membres de personnel.**
- **La SADC comble un besoin important en ciblant les petites entreprises qui ont besoin de capitaux à des fins d'expansion ou de consolidation.**
- **Au moment de sa création, la SADC s'était fixée comme objectif de devenir autosuffisante sur le plan financier après quelques années. Elle atteindra lentement cet objectif grâce à sa stratégie de réinvestissement de tous ses revenus d'investissement.**
- **Grâce aux excellents rapports que l'organisme entretient avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et la province du Nouveau-Brunswick, il peut avoir accès à des contrats de paiement à l'acte.**

2. Historique

La péninsule acadienne est une région où le chômage est élevé et où l'emploi est de nature saisonnière. En septembre 1985, un groupe de gens d'affaires de la région ont rencontré des représentants des gouvernements fédéral et provincial en vue de mettre sur pied une nouvelle société d'aide aux entreprises. À ce moment-là, la demande de financement par emprunt et de services techniques spécialisés excédait la capacité de la seule société d'aide aux entreprises qui existait alors. Tous les intervenants étaient d'avis qu'il fallait faire quelque chose pour supprimer les obstacles limitant l'accès aux capitaux, comme le manque de puissants investisseurs institutionnels et d'experts en gestion financière. Le groupe de gens d'affaires a réussi à

convaincre les décideurs gouvernementaux que la péninsule acadienne devrait être l'une des régions du pays bénéficiant du programme d'aide au développement des communautés. En conséquence, le Centre d'aide aux entreprises et un Comité d'aide au développement des communautés ont été mis sur pied en 1986.

3. *Le mandat*

La SADC a pour mandat d'offrir des capitaux et des services techniques aux entreprises situées dans la péninsule acadienne. En offrant des ressources financières, on espère ainsi mobiliser la participation d'autres sources de financement, maximiser la création d'emplois et générer des revenus d'intérêts qui permettront à la société d'atteindre l'autonomie financière. Avant 1995, le Comité d'aide au développement des communautés offrait aussi des services de développement communautaire et de planification stratégique dans la région, et ce, conformément aux objectifs du Programme d'aide au développement des communautés, mais la prestation de ce type de services a été abandonnée en raison d'un manque de ressources financières. Ces services sont maintenant assurés par les commissions du développement économique régional du Nouveau-Brunswick.

4. *Le processus décisionnel*

Grâce à la structure de gestion élémentaire de l'organisme, c'est-à-dire un directeur, un analyste financier et un adjoint exécutif, le processus décisionnel relatif aux investissements est plutôt simple. En premier lieu, le directeur ou l'analyste financier procède à un premier examen des projets présentés et choisit les plus adéquats, et l'un deux prépare par la suite une proposition de financement détaillée. Les propositions adéquates sont alors soumises à l'approbation du Comité de crédit de la SADC. Cette dernière instance comprend cinq personnes choisies parmi les 12 membres du Conseil d'administration. Enfin, c'est le Conseil d'administration qui approuve en bout de ligne tous les projets de financement.

5. *Le rôle des gouvernements*

Comme la SADC constitue une société dont le financement provient du Programme d'aide au développement des communautés, elle reçoit du gouvernement fédéral des sommes pour administrer le fonds de prêts. De plus, la société a conclu une entente de paiement à l'acte avec le gouvernement provincial pour entreprendre le développement et l'évaluation financière de propositions présentées dans le cadre de deux programmes, à savoir le Programme d'avance de capitaux aux petites entreprises et le Self Employment Benefit Program. Elle s'occupe aussi du Programme de capital d'appoint et d'orientation, soit une initiative à l'intention des jeunes entrepreneurs, au nom de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Grâce en partie à sa petite masse salariale, ces différents contrats procurent suffisamment de revenus à la société pour lui permettre de couvrir une bonne partie de ses dépenses non liées à l'offre de prêts.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Les critères d'investissement de la SADC respectent des normes pré-établies fixées par le Programme d'aide au développement des communautés. Aucun secteur industriel n'est exclu à

priori. Toutefois, en pratique, les projets de financement dans l'immobilier et dans les secteurs saturés ne sont pas appuyés par le Conseil d'administration, car ses membres sont d'avis que cela ne contribuerait qu'à déplacer l'activité économique. On accorde la préférence aux projets dans le secteur manufacturier ou ceux dans des domaines où il y a un fort potentiel de création d'emplois. La société effectue des contrôles préalables liés au principe de la diligence raisonnable, quoiqu'elle a tendance à être plus souple que les institutions financières traditionnelles sur le plan des garanties demandées et à adopter une position de second rang à cet égard lorsque cela est nécessaire. Cela reflète sa mission, à savoir catalyser d'autres investissements.

7. L'infrastructure d'investissement

En plus d'offrir de l'aide financière directe sous la forme de prêts, la SADC offre une vaste gamme de services techniques dont les utilisateurs doivent rembourser partiellement les coûts. Il peut s'agir d'analyses de marché ou de nature financière ou encore la préparation d'états financiers pro forma. La société demande en moyenne 250 $ par client pour ces services, une somme qui, comme nous venons de le dire, ne couvre pas tous les frais de ces services. Grâce à son vaste réseau de contacts dans le milieu des affaires et aux bénévoles de la communauté des affaires, elle peut mener ses activités efficacement avec seulement trois membres du personnel et jouer le rôle d'intermédiaire entre ses clients et d'autres fournisseurs de capitaux et de services financiers plus spécialisés.

8. L'activité d'investissement

La SADC a un dossier d'investissement enviable. Depuis sa création, il y a dix ans, elle a accordé 254 prêts d'une valeur de plus de 7,3 millions de dollars. Ces prêts ont permis de mobiliser une somme additionnelle de 12,7 millions de dollars. La valeur moyenne des prêts est de 29 078 $. Jusqu'à maintenant, les prêts radiés du bilan ne représentent que 2,6% de la valeur totale des prêts, ce qui est considéré comme un bon rendement pour un fonds de ce type. Le capital-actions du fonds augmente constamment grâce à l'infusion de fonds publics et au réinvestissement des revenus d'intérêts (qui, selon les lignes directrices du Conseil du Trésor, doivent être entièrement réinvestis dans le fonds); il s'élève présentement à 4,23 millions de dollars, et plus de 75% de cette somme est investie. L'examen du dossier d'investissement de la SADC au cours de ses dix années d'existence révèle qu'elle venait surtout en aide initialement à des entreprises en phase de démarrage, et qu'elle s'est tournée par la suite du côté des compagnies établies depuis plus longtemps (voir Annexe A).

Une entreprise en phase de démarrage qui a bénéficié de l'aide de la SADC est Les Produits côtiers Pigeon-Hill Ltée, une usine de transformation du poisson située à Pigeon-Hill. La société a joué un rôle de premier plan en aidant huit pêcheurs de la localité à créer la compagnie en 1988 pour leur permettre de transformer et de mettre sur le marché le produit de leur pêche. Cette entreprise compte maintenant 12 propriétaires, 18 bâteaux et 100 employés ainsi qu'une usine de transformation du poisson. Ses produits sont vendus dans des pays aussi loin que le Japon. Elle a été l'un des premiers clients de la SADC à recevoir des capitaux et de l'aide technique.

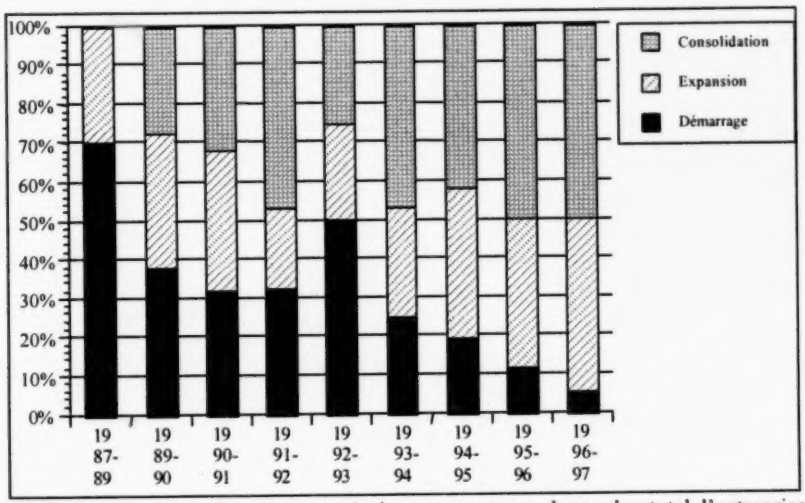
9. *Les résultats obtenus*

L'analyse du dossier d'investissement suggère que la SADC a réussi dans une certaine mesure à atteindre ses objectifs en matière de financement et de création d'emplois. Elle a pu accroître grandement son capital-actions tout en répondant aux besoins de financement de plus de 250 entreprises. En ce qui a trait à la création d'emplois, la société affirme avoir créé lors des 10 dernières années 396 emplois saisonniers, à temps plein et à temps partiel et avoir sauvegardé 1 017 autres emplois (dont la moitié sont des emplois à temps plein). La SADC a aussi amélioré sa situation sur le plan de l'autonomie financière. Ses revenus d'intérêts ont été supérieurs à ses dépenses d'exploitation lors de cinq des six dernières années (voir Annexe B) et la valeur cumulative de ces revenus (depuis sa création en 1985) représente aujourd'hui environ 40 p. 100 de la valeur du fonds d'investissement. Ces succès sont attribuables à la qualité et à la rigueur des bénévoles qui siègent au Conseil d'administration. En effet, ceux-ci ont une excellente connaissance de la communauté et ont su fonder la prise de décisions sur les besoins de la région. Toutefois, la société a remporté moins de succès dans ses projets de financement par capitaux propres. L'un des deux investissements de ce type qu'elle a fait s'est soldé par un échec, et cela l'a incité à abandonner ce type d'investissement. La gestion d'une vaste gamme de programmes gouvernementaux, l'intérêt accordé aux entreprises en phase d'expansion ou de consolidation et la croissance de son capital-actions indiquent que la SADC est déterminée à demeurer un acteur économique important dans la péninsule acadienne.

Annexe A

Ventilation des entreprises appuyées financièrement*

1988-1989 à 1996-1997

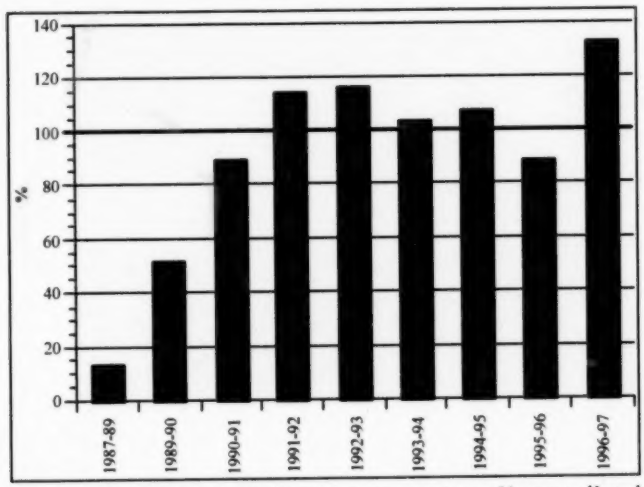


*Selon les trois types de projets; exprimée en pourcentage du nombre total d'entreprises.

Annexe B

Ratio brut d'autonomie financière*

1988-1989 à 1996-1997



*Pourcentage des revenus d'intérêts du fonds de prêts par rapport aux dépenses d'exploitation; ne tient pas compte des coûts du fonds de prêts, comme les pertes sur les prêts, la provision pour les pertes sur les prêts, et la dépréciation des investissements de capitaux propres.

Étude de cas 5 : Aérocapital (Montréal — Québec)

1. Brève description

L'Aérocapital est une société d'investissement située à Montréal qui se spécialise dans le financement d'entreprises en émergence dans les industries de l'aéronautique et des communications. Elle offre du financement par capitaux propres et des titres d'emprunt assimilables à un titre de capitaux propres à des entreprises en phase de démarrage ou connaissant une forte croissance.

FAITS SAILLANTS

- **L'Aérocapital investit principalement dans les moteurs de la nouvelle croissance économique qui, traditionnellement, éprouvent des difficultés à attirer des capitaux de risque.**
- **Son examen préalable des projets fondé sur la diligence raisonnable permet de bien évaluer les éléments d'actif mous, comme les ressources humaines et l'innovation technologique.**
- **La société offre de l'aide spécialisée en faisant appel à son équipe de spécialistes qui dispose de connaissances techniques et d'une vaste expérience en matière de gestion financière.**
- **Elle s'applique à réduire les risques en imposant un plafond à ses investissements et en participant à des projets de coinvestissements avec des partenaires des secteurs privé et public.**
- **Elle propose à ses clients diverses options de financement souples en leur offrant une vaste gamme de produits financiers conçus de façon à répondre à leurs besoins en évolution constante.**

2. Historique

L'Aérocapital est le produit d'un projet lancé conjointement à l'automne de 1992 par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FSTQ) et la Société générale de financement, une société d'investissement appuyé par le gouvernement provincial. Ces deux organismes étaient d'avis qu'il était nécessaire de mettre sur pied un véhicule d'investissement élaboré et spécialisé pour répondre aux besoins en matière de financement des entreprises en émergence oeuvrant dans l'industrie de l'aéronautique. Celles-ci ont souvent de la difficulté à attirer des capitaux de risque car elles ont plus d'éléments d'actif mous, comme une technologie innovatrice et des

ressources humaines hautement qualifiées, que de biens pouvant être affectés en garantie. Toutefois, comme le FSTQ avait déjà acquis une expertise dans l'établissement de fonds spécialisés, il est alors devenu le seul parrain de l'Aérocapital en lui offrant une capitalisation initiale de 10 millions de dollars et un contrat de paiement à l'acte.

3. Le Mandat

La mission fondamentale de l'Aérocapital consiste à investir dans le développement des secteurs de l'aéronautique et des communications, et ce, en ciblant les entreprises qui sont en phase de démarrage initial. La société a pour politique de limiter sa participation dans tout projet à 1 million de dollars, et elle s'intéresse tout particulièrement aux projets de financement d'une valeur allant d'un à cinq millions de dollars. Elle cherche ainsi à répartir les risques et à élargir son réseau d'affaires, ce qui suppose que la plupart des projets comporteront une syndication.

4. Le processus décisionnel

Ce sont les employés de l'Aérocapital et ses partenaires qui procèdent à l'examen initial des proposition de financement, mais c'est le Comité des investissements, au sein duquel le FSTQ joue un rôle important, qui détermine en bout de ligne quels projets seront appuyés financièrement. Puisque le FSTQ assure la capitalisation de l'Aérocapital, deux de ses représentants siègent au Comité des investissements qui comprend trois personnes (l'autre étant l'un des trois partenaires de l'Aérocapital). Cette structure permet au FSTQ de jouer un rôle relativement discret tout en maintenant avec l'Aérocapital une ligne directe de communication et d'imputabilité.

5. Le rôle des gouvernements

Selon les représentants de l'Aérocapital, la principale contribution du gouvernement a été la mise en place du programme de crédits d'impôt au titre de la R&D. Ce programme permet aux jeunes entreprises du secteur de la haute technologie de prendre leur envol et d'assurer le développement de leurs produits jusqu'au moment où ils seront en mesure d'aller chercher des capitaux pour commercialiser leur production. Les crédits d'impôt aident donc à réduire les risques financiers associés à la commercialisation des technologies en émergence. De plus, les gouvernements fédéral et du Québec ont participé en tant que coinvestisseurs à plusieurs projets d'investissement de la société par le biais de leurs organismes du domaine, à savoir la Banque fédérale de développement, la Caisse de dépôt et de placement du Québec et Innovatech du Grand Montréal.

6. Le processus et les critères d'investissement

Les clients admissibles sont habituellement des entreprises en phase de démarrage ou en expansion qui possèdent soit un prototype opérationnel ou une version commerciale de leurs produits ainsi qu'une équipe de gestionnaires dont l'expertise sur le plan technique et de la gestion financière est indéniable. La diligence raisonnable suit un processus structuré et commence par une analyse détaillée du plan d'affaires qui est faite par un conseiller de la société ou un associé (voir ci-dessous). Cette analyse porte sur les marchés, les mérites technologiques, la qualité de l'équipe de gestion et le potentiel de rentabilité. Si le plan

d'affaires est jugé adéquat, le personnel de l'Aérocapital visite alors l'entreprise et tient des réunions avec les dirigeants de celle-ci. Cela pourra aboutir à la présentation d'une lettre d'intention officielle. Une fois acceptée, cette lettre mènera à une évaluation finale plus détaillée du plan d'affaires avant que celui-ci ne soit soumis à l'approbation du Comité des investissements. Le processus d'examen et d'approbation des projets prend de trois à six mois.

7. L'infrastructure d'investissement

L'équipe d'intervention de l'Aérocapital comprend trois partenaires et trois conseillers. Les partenaires ont de vastes connaissances en ingénierie et en gestion financière qu'ils ont acquises au moyen d'études supérieures et par une expérience directe dans le milieu des affaires. Les conseillers sont des spécialistes des questions financières et techniques. Les membres de l'équipe interviennent directement et de différentes manières auprès des entreprises bénéficiaires des investissements ou sollicitant un appui financier. Ils peuvent aider ces dernières à préparer leurs plans d'affaires, et les orienter vers d'autres sources de financement. Les entreprises qui ont besoin d'aide additionnelle sur le plan de la gestion sont mises en contact avec des organismes comme Inno-Centre avec qui l'Aérocapital entretient une relation de travail étroite. Le personnel de la société appuie aussi les entreprises bénéficiaires des investissements en participant aux réunions de leur conseil d'administration et en tenant régulièrement des réunions avec leurs gestionnaires.

8. L'activité d'investissement

Au 22 août 1997, l'Aérocapital avait investi 7,6 millions de dollars (dont 5,8 millions de dollars avaient été dépensés) dans neuf compagnies (depuis lors, elle a liquidé sa participation dans deux de ces compagnies). Comme la plupart de ses projets d'investissement font partie d'ententes de coinvestissement et que la société est le principal investisseur d'environ 75 p. 100 des projets, ses activités catalysent d'autres investissements dans les secteurs industriels ciblés. Approximativement 65 p. 100 du portefeuille est composé d'investissements de capitaux propres, et le reste sont des titres d'emprunt assimilables à un titre de capitaux propres (des obligations non garanties convertibles et des revenus issus de redevances). La société considère que tous les investissements du portefeuille sont à haut risque, car environ la moitié de ceux-ci ont été réalisés dans des compagnies en phase de démarrage et l'autre moitié dans des entreprises qui sont en expansion dans de nouveaux marchés ou lancent de nouveaux produits. Comme le montre l'Annexe A, le portefeuille comprend à l'heure actuelle sept investissements répartis de la façon suivante : l'aéronautique (60% de la valeur du portefeuille); l'électronique (20,5%); et les communications (19,5%).

Nous pouvons voir le rôle d'investisseur de premier plan que joue l'Aérocapital dans l'aide financière que la société a accordée à la Softplane Inc. (un nom fictif), une entreprise fondée en 1987 qui conçoit des logiciels en avionique. Au début des années 1990, la Softplane rapportait des ventes de 10 millions de dollars, mais elle avait besoin de capitaux de risque pour développer des produits et pénétrer de nouveaux marchés. Après avoir examiné attentivement le dossier de l'entreprise, l'Aérocapital a créé un consortium d'investisseurs locaux qui ont injecté la moitié d'un investissement de capitaux propres de 5 millions de dollars, l'autre moitié

étant financée par des intérêts étrangers. Toutefois, 20 mois après cet investissement, la compagnie a éprouvé de graves problèmes de liquidité suite à une transformation rapide du marché ce qui a entraîné la mise à pied de 50 de ses 110 employés. L'Aérocapital a alors pris la tête d'un autre consortium d'investisseurs composé cette fois d'intérêts locaux aux deux tiers et d'intérêts étrangers au tiers qui ont investi la somme de 1,5 million de dollars dans des obligations non garanties convertibles. Deux années plus tard, la Softplane était rentable et plus stable, ses ventes s'élevaient à 10 millions de dollars, et elle comptait 80 employés.

9. Les résultats obtenus

Aucune évaluation officielle n'a encore été faite des activités de l'Aérocapital, mais son dossier d'investissement suggère que la société est jusqu'à maintenant un véhicule d'investissement efficace. Ses investissements dans des entreprises relativement nouvelles, comptant un nombre limité de clients, en phase initiale de développement de leurs produits et fabricant des produits innovateurs permettent de combler une lacune importante du marché. Grâce à son vaste réseau de contacts et à ses compétences internes, l'Aérocapital a pu réduire les risques et mobiliser des fonds additionnels en cherchant systématiquement à conclure des ententes de coinvestissement et en jouant plus souvent qu'autrement le rôle d'investisseur de premier plan. À cette fin, la société entretient des relations étroites avec d'importants investisseurs institutionnels, comme la Caisse de dépôt et de placement du Québec et Innovatech du Grand Montréal. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer l'impact sur l'emploi des investissements de l'Aérocapital, les entreprises des secteurs industriels qu'elle cible rapportent en général une croissance exponentielle de l'emploi après seulement quelques années d'activité.

Du point de vue de la durabilité, il est difficile de dire si la société parviendra à atteindre la masse critique (ou à quel moment elle l'atteindra) qui lui permettra de générer suffisamment de revenus d'investissement pour couvrir ses dépenses d'exploitation. Les efforts qu'elle engage pour consolider son portefeuille d'investissement et trouver d'autres parrains (pour Aérocapital 2) représentent un pas dans la bonne direction.

Annexe A

Distribution sectorielle des investissements

Au 30 mai 1997

Secteur	Nombre d'investissements	En % de la valeur totale du portefeuille
Aéronautique	3	60,0
Électronique	2	20,5
Communications	2	19,5
TOTAL	7	100,0

Étude de cas 6 : Le Groupe Forces (Shawinigan, Québec)

1. Brève description

Le Groupe Forces qui est situé à Shawinigan (Québec) est une société à but non lucratif qui offre des prêts et des capitaux de financement ainsi qu'une vaste gamme de services dans le domaine du développement économique communautaire.

FAITS SAILLANTS

- **Au moyen de plusieurs partenariats avec des acteurs des secteurs privé et public, le Groupe Forces répond à une grande variété de besoins sur le plan des affaires et du développement communautaire.**
- **En regroupant et coordonnant les réservoirs locaux de capitaux, il est en mesure de réaliser des économies d'échelle.**
- **Les assises de son portefeuille d'investissement reposent sur les forces économiques traditionnelles de la région et sur les secteurs en émergence qui sont identifiés à la "nouvelle" économie.**
- **Le mouvement des Caisses Desjardins est un partenaire régulier des projets de coinvestissement de la société.**
- **Son taux de délinquence relativement faible est attribuable à sa stratégie de coinvestissement et à son processus de prise de décisions qui est décentralisée.**

2. Historique

En 1991, il y a eu fusion de deux fonds d'investissement situés dans la vieille région industrielle de la Mauricie, à savoir le Fonds de développement économique Laprade St-Maurice et le Centre d'aide aux entreprises de la région, avec le Comité d'aide au développement des collectivités dans le but de réduire leurs dépenses d'exploitation. Entre 1991 et 1995, une autre restructuration organisationnelle est survenue qui a vu ces trois instances unir leurs forces avec deux autres organismes. On retrouve donc au sein de la nouvelle structure — Le Groupe Forces — une société de développement communautaire, des fonds d'investissement et un autre organisme qui a pour fonction de réaliser des événements communautaires spéciaux. Elle regroupe au sein d'un même organisme des acteurs des gouvernements fédéral, provincial et municipal, des institutions financières locales et des représentants de groupes d'intérêts locaux. Cette fusion visait à créer un seul organisme à haut profil qui, par la coordination et la prestation de services spécialisés, s'attaquerait au déclin industriel que connaissait la région et contribuerait à promouvoir la création d'emplois.

3. Le mandat

Le Groupe Forces poursuit une double mission. En premier lieu, il offre de l'aide financière et technique à des projets innovateurs dans le but de créer des emplois à long terme. En second lieu, il s'applique à promouvoir le lancement d'initiatives de développement économique communautaire en collaboration avec d'autres partenaires. L'organisme réalise sa mission en coordonnant les ressources humaines, physiques et financières des cinq instances qui le composent. À cette fin, il a mis sur pied un certain nombre de comités sectoriels (à vocation sociale et économique) et oriente les activités d'un vaste conseil régionale responsable de la planification stratégique. Ce dernier conseil qui comprend 23 membres assure l'établissement de partenariats multi-sectoriels et fait la promotion de projets socio-économiques à la grandeur de la région. De plus, Le Groupe Forces joue le rôle d'un incubateur d'un petit nombre de projets de recherche et de développement.

4. Le processus décisionnel

Toutes les décisions d'investissement sont prises par le Comité des investissements qui comprend 11 membres dont la majeure partie provient de la région et de la localité. En effet, sept de ses membres appartiennent à la communauté des affaires locales, un autre est un expert dans le domaine du développement des ressources humaines, un autre représente le gouvernement fédéral et les deux autres sont choisis parmi les membres du personnel de l'organisme. Le comité bénéficie de l'appui du Directeur général du Groupe et des agents de prêt qui travaillent en étroite collaboration avec tous les clients dans le but de veiller à ce que leurs plans d'affaires soient bien préparés. Le processus décisionnel est en voie d'être modifié de façon à permettre au Directeur général d'autoriser des projets d'une valeur maximale de 20 000 $.

5. Le rôle des gouvernements

Le Groupe Forces constitue un bon exemple d'un partenariat à multiples facettes entre des intervenants des secteurs privé et public. Les trois ordres de gouvernement participent étroitement aux activités de financement et autres de l'organisme. Par exemple, Le Groupe Forces administre une SOLIDE, c'est-à-dire un fonds local de prêt parrainé par les secteurs public et privé. Il administre aussi un autre fonds de prêt découlant d'une Société fédérale d'aide au développement des collectivités ainsi qu'un fonds spécial de développement régional (à savoir le Fonds Laprade). Il touche des frais de gestion de l'ordre de 280 000 $ par année au titre de l'administration de ces fonds et de la prestation des services de développement économique sur son territoire.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Le Groupe Forces cible surtout les projets dans les secteurs de la haute technologie, du tourisme et de l'environnement, mais aucun secteur n'est exclu de la liste des industries admissibles. Toutefois, chaque projet doit démontrer son potentiel d'innovation et de création d'emplois. Un client doit en premier lieu rencontrer un agent de l'organisme qui examinera et évaluera la proposition et travaillera par la suite avec le client dans le but d'organiser une visite de son entreprise par une équipe multi-disciplinaire (elle comprend des experts en développement des ressources humaines, en marketing, en planification financière et en gestion de la production). L'objet de ces visites est de mener des analyses financières, physiques et organisationnelles de la proposition du client. La dernière étape des projets qui obtiennent une évaluation favorable est une présentation par le client devant le Comité des investissements du Groupes Forces.

7. *L'infrastructure d'investissement*

Ce sont principalement les agents de l'organisme et les membres de l'équipe multi-disciplinaire qui s'acquittent des fonctions d'appui à l'investissement du Groupe Forces. Chaque agent est un comptable en management accrédité et l'équipe comprend des experts dans différents domaines. Tout dépendant de la nature des projets, le personnel des programmes gouvernementaux et les institutions financières locales peuvent être appelés à jouer un rôle actif. Un facilitateur à temps plein assure le soutien des initiatives de développement économique communautaire dont l'organisme fait la promotion. Ce dernier travaille avec les groupes d'intérêts communautaires sur des projets particuliers (un de ces projets est le lancement d'un fonds pour les athlètes amateurs) et fait appel au besoin à d'autres experts de l'organisme. Cette structure souple permet au Groupe Forces de répondre à une vaste gamme de besoins en matière de développement communautaire et commercial tout en minimisant ses dépenses d'exploitation.

8. *L'activité d'investissement*

Le Groupe Forces administre trois fonds de prêt et de capitaux propres d'une valeur de 6 millions de dollars. La valeur du portefeuille d'investissement de l'organisme s'élève présentement à 2,7 millions $. Il est intéressant de constater que tout près de 50 p. 100 des investissements ont été réalisés dans des entreprises de fabrication (Annexe A). Les prêts représentent 80 p. 100 de la valeur du portefeuille et le reste est divisé entre du financement par capitaux propres — 4 p. 100 des investissements faits par les deux principaux fonds — des débentures et des garanties de prêt. Les taux de délinquence des deux principaux fonds sont inférieurs à 5 p. 100, ce qui est respectable compte tenu que ce sont principalement des investissements dans des projets à haut risque. Bon nombre des investissements sont des coinvestissements dans lesquels le Mouvement Desjardins est régulièrement un partenaire.

Les confections St-Élie, une entreprise de fabrication de vêtements fondée en 1976 à Saint-Élie-de-Caxton, sont un bon exemple du rôle de premier plan que joue le Groupe Forces. En 1991, la compagnie a fait faillite suite à une association d'affaires qui a mal tourné et qui a entraîné la mise à pied de ses 250 employés. Peu après, une équipe composée d'ex-employés

a tenté en vain d'obtenir du financement auprès des institutions financières traditionnelles. Leurs efforts se sont soldés par un échec en raison d'un climat économique difficile et du fait que la compagnie oeuvrait dans un secteur "mou" de l'économie. Le Groupe Forces est intervenu en achetant pour 150 000 dollars d'actions et en assumant une dette subordonnée. Cet engagement était suffisant pour permettre à l'équipe d'ex-employés de se présenter à nouveau devant les institutions financières et obtenir cette fois une somme de 850 000 $ qui a permis de sauver l'entreprise. L'entreprise procure de l'emploi maintenant à 100 travailleurs et est en pleine expansion.

9. Les résultats obtenus

La fusion de cinq organismes réalisée par le Groupe Forces pour réduire les dépenses d'exploitation et rendre plus visible l'organisme a donné des résultats très positifs. Même s'il reçoit encore des fonds des gouvernements qui l'aident à couvrir ses dépenses de fonctionnement, ses activités d'investissement ont atteint un point d'équilibre au cours de la dernière année. Les sources de financement externes sont maintenant principalement utilisées à des fins de développement économique. Compte tenu du grave déclin industriel que connaît la région depuis 25 ans, l'impact du Groupe sur l'emploi est important. Grâce aux investissements du Groupe, 807 emplois ont été créés et 1 654 autres ont été sauvegardés. Mais surtout, cette étude de cas démontre qu'au moyen d'efforts concertés et bien ciblés, il est possible de fusionner développement régional et investissement pour assurer un impact maximal.

Annexe A

Données sur les fonds du Groupe Forces

*(dossiers actifs au 31 mars 1997)**

Catégorie de fonds	Type de financement (en % du total)			
	Prêt	**Capitaux propres**	**Débenture**	**Garantie**
Fonds St-Maurice	81	4	6	9
Fonds Solicar	85	4	7	4
Fonds SOLIDE	47	-	53	-
	Distribution du financement selon le secteur (en % du total)			
	Fabrication	**Tourisme**	**Services aux entreprises**	
Fonds Laprade St-Maurice	46	1	53	
Fonds Soficar	52	1	47	
Fonds SOLIDE	61	28	11	
	Taux de délinquence (en %)			
Fonds Laprade St-Maurice	4,2			
Fonds Soficar	4,1			
Fonds SOLIDE	0,0			
	Protefeuille d'investissement (en $)			
	Prêt/débenture	**Capital propre**	**Garantie**	
Fonds Laprade St-Maurice	1 162 415	49 000	100 000	
Fonds Soficar	1 115 594	40 000	40 000	
Fonds SOLIDE	140 000	-	-	

- Sauf dans le cas des données du portefeuille d'investissement qui sont valides jusqu'au 13 mai 1997. Les périodes différentes expliquent la petite différence entre le *type de financement* et les données du *portefeuille d'investissement*.

Étude de cas 7 : Inno-centre (Montréal – Québec)

1. Brève description

Inno-centre, un organisme de la région de Montréal qui remplit la fonction d'incubateur d'entreprises, offre du mentorat, de la formation et un accès à des services d'affaires aux compagnies oeuvrant dans les secteurs de la technologie de l'information et de la biotechnologie.

FAITS SAILLANTS

- **Jouant le rôle d'incubateur d'entreprises, Inno-centre n'est pas un organisme de financement, mais offre aux jeunes entreprises du secteur de la haute technologie des services spécialisés en planification financière et en gestion des affaires.**
- **Une dimension essentielle des services offerts par cet organisme est l'accès à des mentors et conseillers du milieu des affaires et de la communauté scientifique de la région, ce qui assure l'établissement de relations à long terme entre l'industrie et le secteur financier.**
- **Ses succès sont attribuables aux partenariats avec les gouvernements qui assurent l'essentiel de son financement; et avec des compagnies du secteur privé et des universités qui constituent son réseau de conseillers et d'experts sur des questions techniques.**
- **L'organisme favorise aussi l'établissement d'ententes de financement en mettant en contact les compagnies rattachées à ses mentors avec les marchés financiers et prenant appui sur son vaste réseau de contacts dans le milieu des affaires.**

2. Historique

Le maire de Boucherville, une ville de la banlieue de Montréal, a joué un rôle déterminant dans le création de Inno-centre en 1987. Bien des gens au Québec à ce moment-là étaient d'avis qu'il était nécessaire de créer des centres d'incubation d'entreprises de ce type pour combler certaines lacunes chez les entrepreneurs, comme une faible connaissance des réalités du marché et des compétences inadéquates en gestion d'entreprises. Deux années plus tard, la société a quitté la ville de Boucherville pour aller s'établir à Montréal dans le but d'avoir un meilleur accès à ses partenaires des secteurs privé et public. Depuis sa création, Inno-centre bénéficie de l'appui d'importantes compagnies du secteur privé, comme Bell Canada et Hydro-Québec. Avec le temps, elle a commencé à faire affaire avec des entreprises mieux établies et plus

sophistiquées. Cette tendance s'est accompagnée d'une utilisation de plus en plus grande des capitaux propres comme mode de financement des entreprises en phase de démarrage.

3. *Le mandat*

Inno-centre a pour mission d'appuyer le développement de compagnies québécoises en émergence dans le secteur de la haute technologie. Les succès que remporte l'organisme sont entièrement attribuables à la participation active de ses partenaires du secteur privé, des gouvernements et du milieu universitaire. Par exemple, ils peuvent être membres de comités consultatifs (des comités mis sur pied dans les entreprises qui sont rattachées à leurs mentors), de conseils sectoriels (des comités sectoriels qui conseillent le personnel du centre et mènent des analyses de tendance), et des comités de sélection (dont la mission est de choisir les participants aux programmes d'Inno-centre). Ce vaste réseau de plus de 200 conseillers et collaborateurs procure à Inno-centre une expertise en financement, en gestion, en analyse de marché et en recherche et développement scientifique.

4. *Le processus décisionnel*

Le programme de prospection de clientèle d'Inno-centre d'une durée de deux ans comprend les volets suivants : l'intervention directe d'un conseiller privé; l'accès à un comité consultatif; des activités de formation; et l'accès au vaste réseau de contacts du milieu des affaires et de la communauté scientifique de la société. La sélection des 15 à 17 entreprises qui participent chaque année au programme est faite au moyen d'un processus assez structuré. Après un examen initial des candidatures, un conseiller d'Inno-centre se voit confier le dossier d'une entreprise potentielle et travaille avec ses gestionnaires dans le but de concevoir un court prospectus. Ce document servira à déterminer dans quelle mesure l'entreprise représente un intérêt pour le marché. La sélection finale est faite par un comité de sélection. Cette instance est composé de personnes ressources externes qui sont des spécialistes du marché et des questions techniques. Ils prendront habituellement deux heures à examiner la candidature d'une entreprise. Au cours de cette période, les gestionnaires de l'entreprise, son conseiller et d'autres intervenants importants discuteront de la candidature et rendront une décision finale. Les entreprises qui sont acceptées doivent conclure une entente contractuelle de deux ans avec Inno-centre.

5. *Le rôle des gouvernements*

Depuis sa création, Inno-centre reçoit une aide financière des trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) qui représente environ 60 p. 100 de ses revenus. Il convient de souligner que pour obtenir la majeure partie de ce financement, Inno-centre est tenu par contrat d'atteindre des objectifs précis sur le plan du nombre d'entreprises appuyées et d'accroître son autonomie financière. Trois représentants gouvernementaux siègent aussi au Conseil d'administration de la société et conseillent la société sur des questions de nature technologique. Récemment, la société s'est fixé comme objectif d'augmenter de beaucoup son autonomie financière au cours des quelques prochaines années. Elle a pris diverses mesures à cette fin, dont une augmentation des frais imposés à ses clients (à savoir des frais de gestion fixes

et une petite participation dans l'avoir de ses clients), et la ratification de contrats de paiement à l'acte avec des partenaires des secteurs privé et public.

6. *Le processus et les critères de sélection*

Comme la société a pour mandat d'élargir les assises technologiques du Québec, elle accorde la priorité aux entreprises qui oeuvrent dans les secteurs à haute valeur ajoutée que sont la technologie de l'information et la biotechnologie. Les entreprises doivent aussi démontrer que les produits qu'elles proposent de développer sont à la fine pointe de la technologie et seront facilement absorbés par le marché.

7. *L'infrastructure*

La raison d'être d'Inno-centre demeure l'offre de services en prospection de clientèle. Elle offre ces services au moyen d'un programme d'une durée de deux ans qui comporte l'intervention active d'un conseiller privé. Ce dernier rencontre chaque semaine les gestionnaires de l'entreprise et les aident à rédiger un plan d'affaires qui devrait être terminé six mois après le début du programme. Le comité consultatif qui est composé du mentor d'Inno-centre et d'un maximum de quatre conseillers externes provenant du milieu des affaires et de la communauté scientifique, rencontre les gestionnaires de l'entreprise en moyenne une fois par mois pour discuter de planification stratégique et d'autres questions liées au développement de l'entreprise. La formation est optionnelle et porte sur des besoins particuliers des gestionnaires de l'entreprise. Le vaste réseau de contacts d'Inno-centre comprend des représentants des communautés financière et scientifique. Ce réseau représente un excellent véhicule grâce auquel les entreprises appuyées ont accès à des sources de capitaux et d'information.

8. *L'activité d'investissement*

Inno-centre n'est pas en soi une institution financière. Grâce à son réseau de contacts dans le milieu financier, elle joue plutôt le rôle d'intermédiaire qui met en contact les compagnies rattachées à ses mentors avec des investisseurs. La vaste majorité des compagnies appuyées obtiennent en bout de ligne une forme ou une autre de financement. Depuis que la société a été créée il y a 10 ans, l'aide financière moyenne obtenue varie de 500 000 à 1,5 million de dollars. Des quelques 40 entreprises qui ont participé au programme de prospection de clientèle, seulement cinq ont obtenu des capitaux propres, quoiqu'on s'attend à ce qu'environ la moitié des entreprises qui termineront prochainement le programme aient accès à ce type de financement. Le faible taux d'utilisation des capitaux propres est imputable au fait que les investisseurs de ce type de capital au Québec sont disposés à investir que depuis tout récemment dans les jeunes compagnies de la haute technologie.

Une entreprise qui a su profiter de l'appui d'Inno-centre est la Wavesat Inc., un créateur et fabricant de systèmes de télécommunications sans fil et par micro-onde établis à Montréal depuis 1993. La Wavesat est devenue une compagnie rattachée à un mentor d'Inno-centre en octobre 1994 au moment où ses ventes s'élevaient à un peu moins de 50 000 dollars. Elle a terminé le programme de prospection de clientèle à la fin de 1996. Grâce au réseau de contacts d'Inno-centre, il a pu obtenir tout près de 2,2 millions de dollars en financement. À la fin de

l'année financière 1996-1997, ses revenus avaient atteint 1,9 million de dollars. Cet excellent résultat est en partie attribuable à son plan d'affaires qui cibles des clients partout sur la planète.

9. Les résultats obtenus

Une évaluation indépendante menée par la KPMG en 1996 a conclu qu'Inno-centre sait bien cibler et appuyer les entreprises de la nouvelle économie (voir Annexe A). Mais surtout, la KPMG a constaté qu'Inno-centre améliore grandement l'accès au financement des entreprises en phase de démarrage du secteur de à haute technologie, soit des entreprises qui sont traditionnellement absentes du marché financier. Un autre aspect intéressant de l'histoire d'Inno-centre est l'amélioration de sa capacité d'autofinancement (Voir Annexe B). Les revenus auto-générés ne cessent d'augmenter depuis la création de la société. Cela en dit long sur les efforts que la société engage en vue d'établir des relations d'affaires avec ses partenaires des secteurs privé et public. Dans l'ensemble, Inno-centre joue un rôle important en aidant les entreprises à solliciter l'appui des investisseurs et en favorisant la ratification d'ententes de financement.

Annexe A

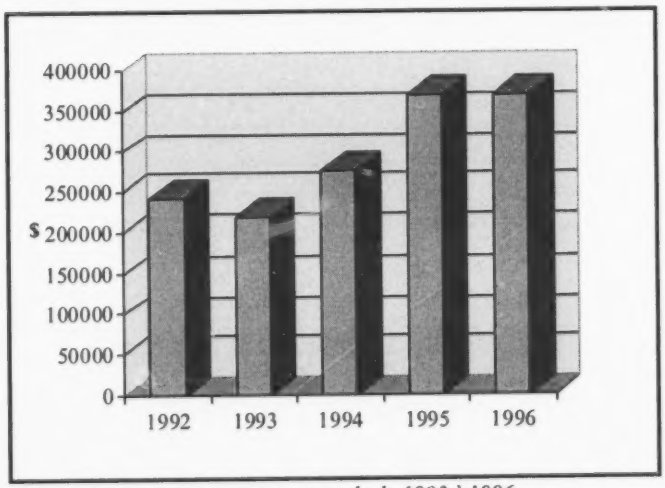
Profil des entreprises appuyées entre septembre 1993 et 1995

Secteur	Nombre d'entreprises
Communications, science de l'informatique et fabrication de logiciels	5
Informatique et logiciel	13
Télécommunications	4
Biotechnologie	2
Nouveaux produits	3
TOTAL	27

Source : *KPMG, Étude sur Inno-centre, Montréal, janvier 1996*

Annexe B

Croissance des revenus auto-générés



Source : *Inno-centre, rapports annuels de 1993 à 1996.*

Étude de cas 8 : Innovatech Sud du Québec (Sherbrooke, Québec)

1. Brève description

Innovatech Sud du Québec (ISQ) est une société de capital de risque appuyée par le gouvernement provincial et administrée par des intérêts privés qui se spécialise dans le financement d'entreprises du secteur de la haute technologie qui sont d'une importance cruciale pour une économie provinciale en pleine transformation.

FAITS SAILLANTS

- **La ISQ offre diverses options de financement par des capitaux de risque auxquelles les entreprises de la nouvelle économie n'ont pas accès autrement.**
- **Son mandat en matière d'investissement est fondé sur une vaste stratégie concertée de modernisation de l'économie de la région au sud de l'axe Montréal-Québec.**
- **La ISQ a aussi pour stratégie de participer à des projets de coinvestissement avec différents fournisseurs locaux et régionaux de capitaux.**
- **Le processus décisionnel en matière d'investissement bénéficie de l'expertise de représentants locaux du milieu des affaires, des institutions de recherche et de la communauté universitaire qui connaissent bien les industries ciblées.**
- **La ISQ aide ses clients à obtenir de l'aide spécialisée.**

2. Historique

La ISQ est l'une des trois sociétés Innovatech créées récemment par le gouvernement du Québec pour appuyer et promouvoir le développement de la haute technologie au Québec. Elle trouve sont origine dans le Sud du Québec où, en 1994, le Groupe d'action pour l'avancement technologique de l'Estrie (un regroupement informel de gens d'affaires et de scientifiques) a sollicité l'appui du gouvernement provincial à leur initiative locale. L'objectif du Groupe d'action était de moderniser l'économie locale dont les assises reposaient depuis toujours sur les secteurs traditionnels, comme la fabrication de mobilier, les mines, les pâtes et papier et les textiles, en appuyant l'émergence d'entreprises à fort contenu technologique. Ses membres étaient d'avis que cela ne pourrait survenir sans créer un outil de développement spécialisé. Grâce en partie aux efforts qu'ils ont engagés, la ISQ a été créée au moyen d'une loi provinciale adoptée en mai 1995. La société a alors reçu un budget de 40 millions de dollars pour 5 ans. Elle dessert la région qui est située au sud de l'axe Montréal-Québec et qui comprend 12 municipalités régionales.

3. *Le mandat*

La ISQ a pour mandat de promouvoir et d'appuyer des initiatives visant à accroître la capacité de l'économie locale à soutenir l'innovation technologique. La société est d'avis que la promotion de l'innovation technologique rendra plus compétitive l'économie locale et favorisera la création d'un grand nombre de bons emplois, entraînera une plus grande compétitivité et la création d'un grand nombre d'emplois de qualité. Pour être en mesure de s'acquitter de son mandat, la société ne joue pas simplement un rôle d'investisseur. Elle cherche aussi à lancer des projets conjoints avec des partenaires des secteurs privé et public, à sensibiliser la population à l'importance de l'innovation technologique, à appuyer financièrement des initiatives non commerciales visant à promouvoir l'innovation technologique et à conseiller le gouvernement du Québec au sujet de stratégies adéquates en matière d'innovation.

4. *Le processus décisionnel*

C'est le Conseil d'administration de la ISQ qui décide des investissements qui seront réalisés. Ses membres proviennent du milieu des affaires, des institutions de recherche et du secteur de l'éducation. Il comprend neuf membres ainsi qu'un représentant du gouvernement provincial et il a le pouvoir d'approuver des investissements d'une valeur maximale de 5 millions de dollars. Les propositions de financement d'une valeur de 5 à 10 millions de dollars doivent être approuvées par le ministre responsable, et tout projet de plus de 10 millions de dollars doit recevoir l'assentiment du Conseil des ministres. Les projets d'investissement sont approuvés au moment des réunions mensuelles du Conseil d'administration suite à une courte présentation qui est faite par les directeurs de projet de la société, mais seulement après que les membres du Conseil ont eu la possibilité d'examiner des rapports sommaires préparés par le personnel de la société.

5. *Le rôle du gouvernement*

Le gouvernement du Québec a joué un rôle de premier plan dans la création de la ISQ. Il a aussi la responsabilité du financement de base de la société et de son capital-actions. Comme nous l'avons expliqué plus tôt, il doit aussi approuver les investissements de plus de 5 millions de dollars. Toutefois, le gouvernement provincial accorde une grande marge de manoeuvre à la société en ce qui a trait aux types de projets et d'investissements et aux secteurs industriels que la société souhaite appuyer. Il participe aussi indirectement à certaines ententes de co-syndication que la ISQ conclut, car les partenaires de ces ententes peuvent être des institutions financières qui bénéficient des crédits d'impôt du gouvernement, comme les Fonds régionaux de développement du Québec.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Le vaste mandat de la ISQ suppose que les projets admissibles sont des plus variés. Les critères utilisés sont principalement la capacité à accroître le niveau d'innovation technologique dans la région, et le potentiel de rentabilité commerciale de la technologie. La société tiendra compte aussi de l'impact du projet sur la croissance économique et sur l'emploi, la présence d'autres partenaires financiers, et l'état de développement des technologies concernées ainsi que d'autres critères économiques et financiers auxquels s'intéressent normalement les institutions financières. Le processus d'investissement est mené par deux directeurs de projet qui ont la responsabilité de faire un premier examen des propositions de financement, de réaliser des analyses détaillées de la situation financière et du marché et de présenter des propositions complètes au Conseil d'administration. Les propositions bien préparées sont approuvées après deux à cinq mois.

7. *L'infrastructure d'investissement*

La société compte un petit nombre d'employés qui offre des services de base à ses clients par le biais de ses directeurs de projet, mais elle n'est pas en mesure d'offrir des services techniques spécialisés. Grâce à son vaste réseau de contacts dans le milieu des affaires, le secteur de l'éducation et les institutions de recherche, la ISQ peut aider ses clients à trouver d'autres sources de financement et à obtenir de l'expertise technique additionnelle. La ISQ aide parfois de petits clients à négocier des ententes financières avec de grands investisseurs institutionnels et s'assure ainsi que ses clients sont traités équitablement.

8. *L'activité d'investissement*

La charte de la ISQ lui procure une grande marge de manoeuvre en ce qui a trait aux types de projets de financement qu'elle peut appuyer. La société peut émettre des prêts et des débentures, investir des capitaux propres et même faire des contributions non remboursables dans la mesure où elle limite sa participation à 40 p. 100 des dépenses admissibles dans le cas des entreprises, et à 75 p. 100 dans le cas des organismes à but non lucratif. Comme la ISQ existe depuis peu longtemps, son dossier d'investissement n'est pas étoffé. Jusqu'à maintenant, elle a investi plus de 7,6 millions de dollars dans 13 projets; ceux-ci ont généré des investissements additionnels de 41,4 millions de dollars. Une analyse du portefeuille de la société révèle qu'elle a tendance à favoriser le financement par capitaux propres. Ce type d'investissement représente 76 p. 100 de la valeur actuelle de son portefeuille (voir Annexe A). Environ 82 p. 100 des investissements ont été faits dans les secteurs de la biotechnologie, de la technologie de l'information, de l'électronique et de l'environnement.

Le récent investissement fait par la ISQ dans la Studio Explomédia, une entreprise spécialisée dans la production de logiciels multimédias pour le marché de l'éducation, est un bon exemple du genre de partenariat que poursuit activement la ISQ. La société a investi 400 000 dollars dans ce projet de financement de 1,25 million de dollars en partenariat avec un fonds d'investissement privé et public de la région ainsi qu'une grande compagnie du secteur de la haute technologie. Ce projet devrait créer entre 15 et 20 emplois hautement spécialisés au cours des trois prochaines années.

9. Les résultats obtenus

Étant donnée que la société existe depuis peu, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact sectoriel ou régional des ses investissements ou son efficacité comme outils de promotion de l'innovation technologique. Toutefois, les résultats obtenus jusqu'à maintenant suggèrent que la société a clairement démontrer qu'elle sait conclure des ententes conjointes et appuyer la croissance de l'industrie de la haute technologie dans la région. Les investissements réalisés jusqu'à maintenant (qualifiés d'investissements ratifiés dans l'Annexe A) rapportent un taux d'amplification de 1 : 4.7, c'est-à-dire que la société a investi seulement un dollar pour chaque 4,70 $ d'investissement. Le facteur d'amplification atteint 1: 7,3 pour les investissements promis mais non encore réalisés. Ces résultats indiquent que la ISQ est reconnue par les intervenants financiers comme un investisseur actif dans le secteur de la haute technologie. L'impact de la société sur la création d'emplois dans la région sera aussi bientôt ressenti. Elle estime que les projets non réalisés dans lesquels elle s'est engagée à investir créeront 180 emplois au cours des deux à trois prochaines années.

Annexe A

Statistiques sur le portefeuille d'investissement

Au 21 juillet 1997

Description	Ratifié	Engagé	Total
Valeur du portefeuille	2 480 000 $	5 133 500 $	7 613 500 $
Nombre d'investissements faits	6	7	13
Valeur totale des projets	11 666 000 $	37 325 890	48 991 890 $
Facteur d'amplification	1:4,7	1:7,3	1:6,4
Type d'investissement	**En % de la valeur du portefeuille***		
	Ratifié	**Engagé**	**Total**
Avoir propre	36	95	76
Débenture	28	1	10
Prêts remboursables et redevances	17	4	8
Subventions	18	-	6
TOTAL	*100*	*100*	*100*
Ventilation sectorielle	**En % de la valeur du portefeuille**		
	Ratifié	**Engagé**	**Total**
Biotechnologie et science de la santé	20	62	49
Technologie de l'information	16	1	6
Électronique	16	19	18
Environnement	29	-	9
Autres	19	18	18
TOTAL	*100*	*100*	*100*

* *En arrondissant les chiffres, les totaux ne donnent pas toujours 100 pour cent.*

Étude de cas 9 : Innovation and Technology Centre, Banque de Montréal (Mississauga – Ontario) (Centre d'innovation et de technologie)

1. Brève description

Les 12 centres d'innovation et de technologie (CIT) de la Banque de Montréal (BDM) qui sont présents dans de nombreuses régions du pays, offrent des prêts et d'autres services bancaires spécialisés aux entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologie.

FAITS SAILLANTS

- **Les gestionnaires responsables des services de prêts des centres suivent une formation spécialisée et rigoureuse.**
- **Les services offerts sont conçus de façon à répondre spécifiquement aux besoins des entreprises établies depuis peu qui n'ont pas souvent d'éléments d'actif corporel**
- **Au moyen d'ententes spéciales, les centres participent souvent à des projets de coinvestissement avec des filiales de la Banque de Montréal spécialisées dans le financement par capitaux de risque ce qui permet de répartir les risques et de rendre le financement plus souple.**
- **Les procédures de prêt des centres et le processus de la diligence raisonnable sont adaptés aux réalités des petites entreprises du secteur de la haute technologie.**
- **Les CIT travaillent en étroite collaboration avec des sociétés de capitaux de risque, des gestionnaires de programmes gouvernementaux et d'autres partenaires dans le but d'offrir une gamme de services encore plus vaste.**

2. *Historique*

La création en 1994 des centres d'innovation et de technologie est attribuable au Président de la Banque de Montréal qui avait réalisé que les entreprises fondées sur la connaissance faisaient partie du segment de l'économie connaissant la plus forte croissance. Il avait aussi reconnu que ces entreprises font face à des obstacles particuliers sur le plan de l'accès aux capitaux et qu'il est donc nécessaire de trouver des solutions innovatrices à ce problème. De plus, les services et méthodes bancaires traditionnels ne répondaient pas, selon lui, aux besoins des compagnies en croissance rapide. Cette prise de conscience a incité la Banque de Montréal à mettre sur pied 12 centres d'innovation et de technologie (CIT) dans de nombreuses régions du pays, dont à Mississauga.

3. *Le mandat*

Les CIT ont pour mandat d'offrir des services bancaires spécialisés aux entreprises fondées sur la connaissance. Les entreprises ciblées sont celles qui lancent sur le marché des biens et services à fort contenu technologie et ayant un potentiel évident de croissance rapide et durable. Les centres disposent de deux outils importants pour s'acquitter de leur mandat. Ce sont le programme de prêt « Transformer l"économie » (leur principal programme de prêt) et la Société de capital de la Banque de Montréal qui est une filiale de la BDM qui facilite l'accès aux capitaux de risque. Ils offrent aussi des services innovateurs, comme des contrats de financement, du préfinancement lié au remboursement d'impôt au titre de la R&D ainsi que du financement spécialisé à l'exportation.

4. *Le processus décisionnel*

Des pratiques bancaires innovatrices régissent le processus d'approbation des demandes de prêt soumises au fonds de prêts même des centres (voir ci-dessous). Les demandes sont généralement évaluées par un directeur de compte qui les soumet à l'approbation du gérant du crédit de l'établissement. En ce qui a trait aux demandes de financement par capitaux propres ou de financement par emprunt subordonné, le personnel du centre sert d'intermédiaire entre les clients et la Société de capital de la BDM (qui offre aussi deux programmes spécialisés de financement par capitaux propres).

5. *Le rôle des gouvernements*

Bien qu'aucun fonds public n'ait été utilisé pour financer les CIT, les gouvernements fédéral et provinciaux participent à leurs activités au moyen de plusieurs structures axées sur des partenariats. Par exemple, la BDM est un partenaire de la *North Star Trade Finance* qui, avec l'appui du gouvernement de la Colombie-Britannique et de la Société pour l'expansion des exportations (un organisme du gouvernement fédéral), offre du financement à terme pour soutenir les exportateurs canadiens. Au Québec, le CIT, avec la Société de capital de la BDM, a établi un programme de prêt avec l'appui du *Bureau régional de développement économique*.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Les CIT ont mis au point un processus innovateur d'évaluation du crédit qui s'intéresse principalement aux compétences en gestion, au potentiel et à l'acceptabilité du marché et aux produits offerts par le demandeur de financement. Il en résulte que le processus de la diligence raisonnable est plus axé sur l'avenir que normalement. Grâce aux relations étroites et de confiance entretenues avec l'ensemble des fournisseurs de capitaux de risque, les CIT laisseront souvent une société de capital de risque s'acquitter des responsabilités liées à la diligence raisonnable dans le cas des clients dont les propositions de financement comportent la participation de plus d'un investisseur (environ 80 p. 100 des clients du CIT de Mississauga ont obtenu d'une tierce partie du financement par capitaux de risque). Parfois, les CIT s'en remettront à une expertise externe pour évaluer les propositions plus complexes. Les centres ciblent les entreprises oeuvrant dans les secteurs de la technologie de l'information, de la fabrication de pointe et de la biotechnologie.

7. *L'infrastructure d'investissement*

Bien que les CIT fondent leur expertise sur le programme de prêt *Transformer l'économie*, leur participation à divers projets de coinvestissement signifie qu'ils peuvent offrir à leurs clients d'autres services commerciaux. Par exemple, ils contribuent au maillage de leurs clients avec d'autres intervenants par le biais de leur affiliation à divers réseaux dont *MetNet*, un réseau d'universités et de petites entreprises. En leur qualité de membre fondateur de *Connect IT* (qui favorise le développement des marchés), ils aident des clients qui leur sont adressés à avoir accès aux marchés. Les CIT s'acquittent aussi d'une fonction de surveillance ou de contrôle, c'est-à-dire qu'ils tiennent régulièrement des réunions avec les gestionnaires des entreprises appuyées au cours desquelles ils examinent l'évolution de l'entreprise.

8. *L'activité d'investissement*

Le programme de prêt *Transformer l'économie* est innovateur car il considère les contrats fermes d'achat que détient l'entreprise, ses créances à l'étranger et les remboursements d'impôt au titre de la R&D dans l'évaluation des demandes de prêt. Il n'existe pas de données globales sur le rendement des prêts consentis par les CIT, mais certaines données non publiées révèlent que le CIT de Mississauga (le plus vieux de tous les CIT) a accordé pour plus de 100 millions de dollars de prêts principalement à des compagnies en phase initiale de démarrage. Cette performance est encore plus impressionnante lorsqu'on apprend que jusqu'à maintenant, aucun emprunteur n'a manqué à ses engagements. De plus, il convient de mentionner que de 75 à 80 p. 100 de ces prêts comportaient une injection des capitaux propres offerts par des sociétés privés de capitaux de risque. La majeure partie de cette activité d'investissement concerne des entreprises qui sont rendues aux premières étapes de développement de leurs produits.

La SLM Software, une compagnie fondée en 1985 se spécialisant dans la conception de logiciels de gestion de transactions, illustre bien comment les CIT peuvent répondre aux besoins des entreprises de la nouvelle économie. Après 12 années de croissance soutenue et de profits constants, la direction de la compagnie s'est rendue dans un CIT en juillet 1996 en vue d'obtenir des capitaux additionnels. La croissance rapide de la compagnie et le fait qu'elle

détenait un grand nombre de créances à l'étranger faisaient en sorte qu'elle ne pouvait espérer combler ses besoins financiers auprès d'une banque traditionnelle. Le CIT a pu élaborer une enveloppe de financement de 3,75 millions de dollars qui a permis à la SLM Software de financer sa croissance et de réaliser un premier appel public à l'épargne. Grâce à l'appui financier obtenu, les effectifs de la compagnie passeront de 80 à 160 travailleurs au cours de la prochaine année.

9. Les résultats obtenus

Aucune évaluation officielle des centres d'innovation et de technologie n'a encore été faite. Toutefois, cette étude de cas illustre comment une importante institution financière peut répondre aux besoins toujours changeants de l'un des segments de l'économie nationale rapportant la plus forte croissance. La majeure partie des succès remportés par les CIT peuvent être attribués aux facteurs suivants : un programme national (12 centres répartis dans de nombreuses régions du pays dont le personnel a reçu une formation spéciale); une méthode innovatrice d'évaluation du crédit qui sous-tend un mécanisme de prêt adapté aux besoins des clients ciblés; la capacité de faire appel à des partenaires des secteurs privé et public pour offrir d'autres services non financiers; et un accès direct à une source de financement par capitaux propres (au moyen d'une filiale de la société mère).

Étude de cas 10 : Le Specific Investment Opportunity Program (SIO) de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC)

1. Brève description

Le *Specific Investment Opportunity Program (SIO)* qui est parrainé par la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC), met des entrepreneurs de la région en contact avec des investisseurs potentiels et/ou des partenaires dans le cadre d'alliances stratégiques, et les prépare à soumettre des propositions de financement.

FAITS SAILLANTS

- **Ce programme s'applique à jumeler une demande spécialisée (par ex., des entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique) et une vaste gamme d'options de financement spécialisé.**
- **Il trouve et dresse des profils des "bailleurs de fonds" dans la région d'Ottawa-Carleton.**
- **Il offre aux entrepreneurs un soutien sur le plan de l'infrastructure, comme du mentorat, de la formation et des ressources connexes.**
- **Il aide les entrepreneurs locaux à obtenir du financement en portant une attention particulière aux plans d'affaires, aux compétences en gestion et aux systèmes connexes.**
- **Bon nombre de ses programmes de soutien à l'intention des petites entreprises font appel à l'expérience et à l'expertise de bénévoles de la communauté dans le domaine des affaires et du financement.**

2. Historique

En 1989, la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC), une institution regroupant des partenaires des secteurs privé et public, a créé le *Specific Investment Opportunity Program (SIO)*. Ce programme n'est qu'une des nombreuses initiatives lancées par cet organisme pour améliorer l'accès aux capitaux et favoriser le développement économique de la région. Le *SIO* poursuit de nombreux objectifs dont entre autres appuyer les nouvelles industries axées sur la croissance, comme les entreprises du secteur de la haute technologie, en établissant des canaux de collaboration avec les bailleurs de fonds de la région d'Ottawa. Cet objectif était essentiel après une décennie d'austérité budgétaire de la part du

gouvernement fédéral qui avait eu une incidence négative sur l'emploi dans la fonction publique de cette région.

3. *Le mandat*

Le SIO a pour mandat de mettre en contact des entrepreneurs et des investisseurs en offrant des services de soutien visant à accroître le nombre d'ententes de financement de projets à valeur ajoutée. Le programme cherche à aider des entreprises situées dans la région Ottawa-Carleton qui ont un grand potentiel de croissance. En général, ces compagnies sont à la recherche de capitaux de risque ou souhaitent conclure des alliances stratégiques avec des homologues qui possèdent des moyens et ressources complémentaires. Ces alliances stratégiques peuvent comporter des ententes de partenariat dans des domaines d'intérêt mutuel, comme la recherche et le développement, ainsi que l'injection de capitaux. Le SIO répond à ces besoins en aidant à diriger les clients vers des partenaires potentiels et/ou des bailleurs de fonds, des institutions de capitaux de risque (les fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical) et des investisseurs du secteur privé ou institutionnels et en préparant les deux parties à transiger.

4. *Le processus décisionnel*

Le SIO se veut un mécanisme de facilitation, il ne participe pas directement au processus décisionnel en matière d'investissement. Une fois qu'elles ont été mises en contact, les deux parties négocient et déterminent elles-mêmes si elles ratifieront une entente d'investissement ou de partenariat. Les intervenants du programme ne jouent qu'un rôle de facilitateur qui, même s'il est de portée limitée, contribue souvent à assurer le succès des négociations.

5. *Le rôle des gouvernements*

La Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC) dont le budget d'exploitation s'élève à 2 millions de dollars a été créée par le gouvernement régional qui assure la majeure partie du financement de l'organisme. De concert avec des investisseurs privés et non gouvernementaux, les dirigeants régionaux et municipaux de la région d'Ottawa-Carleton établissent les politiques et programmes de la SEÉOC et de ce fait du SIO au moyen d'un Conseil d'administration et de divers comités.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Le programme SIO cible les entreprises nouvelles et en développement qui sont en phase de démarrage. Auparavant, le SIO venait aussi en aide aux entreprises déjà établies et de plus grande taille. Les compagnies clientes peuvent provenir de divers secteurs industriels de la région d'Ottawa-Carleton, à l'exception de l'immobilier et de la vente au détail. Il convient de mentionner toutefois que le programme s'intéresse surtout aux entreprises axées sur la croissance et les exportations et à fort contenu technologique, comme les logiciels informatiques, l'électronique, les biens et services environnementaux, la technologie de la santé, les produits du multimédia et la fabrication spécialisée et les télécommunications. La taille des investissements varient présentement d'un minimum de 150 000 $ à un maximum de 1,5 million $.

7. *L'infrastructure d'investissement*

Les investisseurs potentiels et les entreprises à la recherche de financement sont mis en contact au moyen d'un réseau d'institutions financières et d'investisseurs régionaux, nationaux et mondiaux. Cela inclut également les bailleurs de fonds de la région. Avant que les premiers contacts ne soient établis, le personnel du SIO aide les entreprises clientes à se préparer. Par exemple, un agent du programme examinera le plan d'affaires et la proposition de financement et, lorsque cela sera nécessaire, y apportera les modifications et correctifs nécessaires. Un comité consultatif composé de praticiens provenant du milieu financier et des affaires examine le dossier de l'entreprise et procède à l'évaluation des besoins. Ces intervenants peuvent recommander que des services de mentorat soient offerts à l'entreprise pour renforcer sa capacité à attirer des capitaux de risque. Par exemple, ces mentors (conseillers) bénévoles peuvent juger qu'il est nécessaire d'améliorer les compétences et les systèmes de gestion de l'entreprise pour ainsi atténuer les préoccupations des investisseurs. Lorsqu'on considère qu'un client est prêt, il est inscrit dans le portefeuille du SIO (où figure aussi de l'information concernant ses besoins financiers et autres) et le personnel du programme se charge d'en faire la promotion auprès du réseau d'investisseurs. Les agents du programme faciliteront aussi l'établissement des premiers contacts lorsque cela est nécessaire. Le SIO offre aussi des ressources additionnelles, comme le développement d'entreprises, la sensibilisation des investisseurs à des besoins spécialisés, l'échange d'information, etc. Une approche semblable sera adoptée pour aider les clients à conclure des alliances stratégiques.

8. *L'activité d'investissement*

Depuis 1990, le programme SIO a appuyé la ratification de 45 projets de financement qui ont généré de nouveaux investissements d'une valeur approximative de 20 millions de dollars dans la région d'Ottawa-Carleton. En 1996 seulement, le SIO a mobilisé 4,5 millions de dollars. Les agents du programme rapportent que ces investissements ont mis à contribution tous les types d'investisseurs, y compris des bailleurs de fonds locaux qui, jusqu'à maintenant, sont responsables d'environ 10 p. 100 de la valeur total des investissements.

9. *Les résultats obtenus*

Le Specific Investment Opportunity Program (SIO) de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton (SEÉOC) a été l'une des premières initiatives en ce domaine à reconnaître qu'il est nécessaire d'offrir un soutien stratégique pour faciliter le rapprochement des demandeurs et des fournisseurs de capitaux. Une autre réalisation du SIO est la mise à contribution des bailleurs de fonds locaux. À cet égard, le SIO a réussi là où bien des intervenants avaient échoué auparavant. Ce succès est largement attribuable à son approche méthodique qui consiste à préparer rigoureusement les entrepreneurs à solliciter des investissements. En conséquence, le SIO qui constitue en fait une infrastructure de financement de l'investissement, fait figure de pionnier aux yeux de nombreux observateurs. Une évaluation interne du programme menée en 1996 a révélé que les tendances de l'offre de capitaux dans la région ont grandement changé au cours des dernières années. Il s'en suit que la SEÉOC a décidé que le SIO concentrera désormais ses efforts sur des ententes de financement de petite

valeur qui cibleront des entreprises plus petites (25 employés ou moins) et plus jeunes dont les problèmes de financement sont les plus criants.

Étude de cas 11 : Prince Edouard County Community Development Corporation (Ontario)

1. Brève description

La Prince Edouard County Community Development Corporation (PECCDC) offre du financement, du counseling et des services de développement économique communautaire aux petites entreprises et aux organismes communautaires du Prince Edouard County en Ontario.

FAITS SAILLANTS

- **La PECCDC offre principalement de petits prêts et est sur le point de lancer un programme de micro-prêt ce qui confirmera sa présence sur le marché des capitaux de basse gamme.**
- **Au moyen de contrats d'exécution de service conclus avec les gouvernements local, provincial et fédéral, la société est chargée d'assurer la prestation d'une variété de programmes et de services.**
- **Elle offre aussi de la formation en entreprenariat, de l'aide en rédaction de plans d'affaires ainsi que des services de suivi, jouant donc un rôle important de rehaussement de la qualité des demandeurs de capitaux.**
- **Industrie Canada est la principale source de financement de la société.**
- **Sa structure organisationnelle axée sur la communauté et le milieu des affaires reflète son mandat qui consiste à poursuivre des objectifs tant communautaires que commerciaux.**

2. Historique

La PECCDC était constituée initialement par deux organismes distincts financés par le fédéral, à savoir le *Comité d'aide au développement des collectivités* établis en 1986, et le *Centre d'aide aux entreprises* créé en 1987. À ce moment-là, l'activité agricole qui représentait le point d'appui fondamental de l'activité économique dans la région était en déclin, et il était nécessaire de prendre des mesures pour favoriser la diversification économique. L'absence de consensus quant à la direction que devrait prendre le développement économique rendait difficile les relations entre les deux organismes. En 1990-1991, ils ont décidé de créer un comité de travail qui serait composé de membres des deux conseils d'administration. L'une des principales tâches du comité consistait à accroître la représentation et la participation communautaires, et à établir des partenariats avec un plus grand nombre de secteurs de l'économie régionale. L'amalgamation des deux sociétés imposée par le gouvernement fédéral

en 1995 pour en faire une Société d'aide au développement des collectivités a formalisé l'intégration de leurs fonctions et activités.

3. *Le mandat*

La société a pour mission de stimuler le développement social et économique au moyen de la création d'emplois et de la sauvegarde des emplois existants; d'améliorer la qualité de vie; de promouvoir la stabilité économique; d'appuyer la croissance des secteurs culturels; de favoriser un esprit communautaire positif; et de soutenir des projets de développement économique communautaire. Cette orientation trouve son reflet dans la structure organisationnelle de la PECCDC. Un Comité des investissements et un Comité du développement de la région qui relèvent tous deux du Conseil d'administration ont été établis en permanence.

4. *Le processus décisionnel*

L'organisme compte quatre employés à temps plein, à savoir un directeur général, un directeur des comptes, un gestionnaire de bureau ainsi qu'une réceptionniste. Ces employés mènent leurs activités sous la direction d'un Conseil d'administration composé de 10 personnes qui représentent une variété d'intérêts géographiques et sectoriels. L'orientation d'ensemble des travaux de l'organisme est assurée par le Conseil d'administration et est établie à l'occasion des réunions annuelles intitulées *Pathways to Progress*. Ces réunions au cours desquelles de 60 à 70 personnes représentant la communauté se rencontrent pour discuter de planification du développement économique, aboutissent à l'identification de nouveaux projets de développement économique et à la sélection d'initiatives hautement prioritaires.

5. *Le rôle des gouvernements*

Tant les gouvernements fédéral que locaux participent au financement des activités de la société. En vertu du Programme d'aide au développement des collectivités, Industrie Canada verse 200 000 $ au titre de la gestion du fonds de prêts et de capitaux propres et de l'offre de services de soutien aux petites entreprises et aux organismes de la localité. Une somme additionnelle de 100 000 $ provenant des fonds publics est utilisée pour administrer le volet du Programme visant les travailleurs autonomes. Le gouvernement du Prince Edouard County a conclu un contrat de service avec la PECCDC qu'il charge d'assurer la prestation de services de développement économique. De plus, la société aide à administrer le budget du Comité de commercialisation du Prince Edouard County (un regroupement d'intervenants locaux cherchant à promouvoir le développement économique).

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Étant donné son vaste mandat, la PECCDC offre de l'aide et du counseling financiers aux entreprises nouvellement créées, en expansion ou en restructuration qui oeuvrent dans tous les secteurs de l'économie (même l'immobilier). Toutefois, il convient de mentionner qu'au cours des dernières années, on a eu tendance à favoriser les services offerts aux particuliers et aux entreprises. La sélection des projets se fait suivant une procédure structurée. Après un examen initial par le directeur général ou le directeur des comptes, la société procède à une évaluation plus détaillée de la situation financière et de l'équipe de gestionnaires de l'entreprise demandant

une aide financière. Cette évaluation comprend une analyse du projet et des forces et faiblesses de la compagnie. Les propositions qui satisfont les exigences habituelles sur le plan des biens adossés en garantie, de la réputation du demandeur de capitaux, de la capacité de l'entreprise et du potentiel du marché sont soumises à l'approbation finale du Comité des investissements. Cette dernière instance qui comprend six personnes (dont quatre membres du Conseil d'administration), se réunit une fois par mois et examine en moyenne 45 propositions par année.

7. L'infrastructure d'investissement

En offrant des services de financement, de consultation et d'orientation aux petites entreprises, les employés de la société joue un rôle important. Ils offrent du counseling privé, l'accès à la vidéothèque et bibliothèque de la société, de l'aide en préparation du plan d'affaires ainsi que des services de suivi. De plus, la PECCDC a la responsabilité d'un programme de formation en entreprenariat à l'intention des jeunes qui doivent verser des frais nominaux pour y participer. La société fait aussi appel à son vaste réseau d'intervenants du milieu des affaires et de la communauté, une importante source d'information et de contacts personnels pour faciliter la réalisation de projets d'affaires et de développement communautaire. De plus, elle accorde environ 30 000 $ par année à des organismes communautaires à but non lucratif pour les aider à lancer des projets de développement communautaire.

8. L'activité d'investissement

La PECCDC a investi tout près de 5 millions de dollars sous la forme de prêts, de garanties de prêts et de capitaux propres au cours des dix dernières années à partir d'un fonds de prêts et de capitaux propres de 2,7 millions de dollars. La majeure partie de ces capitaux ont été affectés à des ententes de prêts, car les investissements de capitaux propres n'ont pas dans l'ensemble donné de résultats positifs (voir ci-dessous). La taille des prêts est de 500 à 75 000 $ (le maximum que permet le gouvernement), et la valeur moyenne des prêts consentis est de 25 000 $. Les investissements totaux ont connu de fortes fluctuations, passant d'un minimum de 219 000 $ en 1987-1988 à un maximum de 1,069 million de dollars en 1992-1993 (voir Annexe A). Ce niveau d'activité a permis à la société de générer des revenus en intérêt de 1,038 million de dollars qui ont servi à couvrir partiellement ses dépenses d'exploitation. Récemment, elle a décidé de consacrer la somme de 10 000 $ pour établir un fonds de micro-prêts qui ciblera les entreprises à domicile.

L'histoire d'une ancienne bénéficiaire d'aide sociale illustre bien le soutien qu'accorde la PECCDC. En 1992, cette personne avait reçu de l'aide de la société en vertu du programme d'aide aux travailleurs autonomes pour lui permettre d'ouvrir à Picton une charcuterie. En 1995, les ventes étaient tellement bonnes que la compagnie comptait deux employés en plus de la propriétaire et de son époux qui travaillaient à temps plein. Au début de 1996, elle a obtenu de la PECCDC du financement par emprunt pour permettre l'expansion de l'entreprise et, une année plus tard, elle vendait son commerce tout en réalisant un très bon profit.

9. Les résultats obtenus

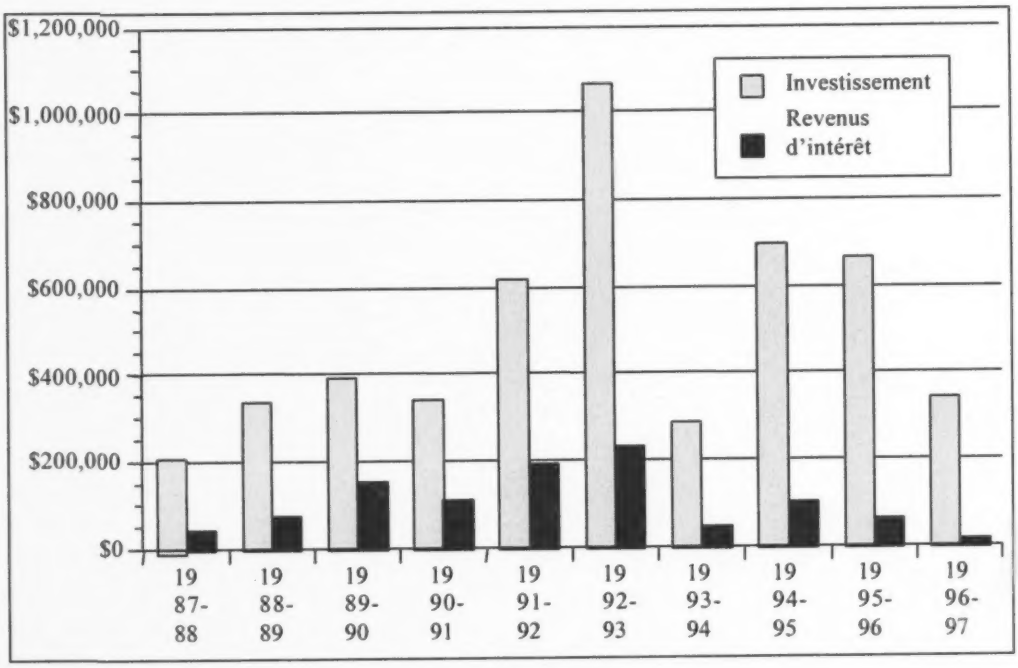
Depuis sa création il y a 10 ans, les investissements de la société ont donné des résultats contrastés. Elle a jusqu'à maintenant radié du bilan plus de 611 000 $ sur des investissements totaux de tout près de 5 millions de dollars, ce qui est élevé par rapport à la norme. Il convient de prendre note que plus de la moitié de ces pertes sont imputables à un petit nombre d'investissements de capitaux propres. L'absence d'expertise spécialisée parmi tous les partenaires de la société explique en bonne partie ces pertes. La société a donc décidé de ne plus investir pour l'instant dans des projets de financement par capitaux propres. En ce qui a trait à l'impact des investissements sur l'emploi, la PECCDC estime qu'au cours des dix dernières années, elle a créé 266 emplois (dont 195 postes à temps plein) et contribué à la sauvegarde de 466 autres emplois à temps plein et 115 à temps partiel.

Toute évaluation complète de la PECCDC doit tenir compte de son vaste rôle de promoteur du développement économique. De ce point de vue, il semble bien que la société a su concevoir, lancer, soutenir et en général susciter de l'appui pour de nombreux et différents projets de développement économique communautaire. La variété de partenariats formels et informels dans lesquels elle est présente ainsi que le large appui public et privé dont elle bénéficie attestent de son efficacité à combiner les rôles de bailleur de fonds et de promoteur du développement.

Annexe A

Investissements réalisés et revenus d'intérêt générés

Annuel – Exercices financiers entre 1988 et 1997



Étude de cas 12 : Superior North Community Development Corporation (Terrace Bay – Ontario)

1. Brève description

La Superior North Community Development Corporation (SNCDC) est une société d'aide au développement des collectivités (SADC) qui offre du financement par emprunt et des services de planification commercial et communautaire aux petites entreprises et aux particuliers d'une région du Nord de l'Ontario.

FAITS SAILLANTS

- **La SNCDC comble une lacune importante du marché de financement par emprunt de basse gamme de cette région éloignée de l'Ontario.**
- **Elle a accès à de l'information stratégique au moyen de son vaste réseau de contacts dans la communauté, ce qui permet de réduire en partie les risques inhérents aux petits investissements.**
- **Ses partenariats avec FedNor et d'autres organismes gouvernementaux lui ont permis d'obtenir un financement de base ainsi que des contrats de service.**
- **Du fait que ses membres proviennent du milieu des affaires et des organismes de promotion du développement communautaire, la SNCDC est en mesure de mener ses activités selon des règles d'affaires strictes tout en poursuivant des objectifs communautaires.**
- **La société réalise des investissements dans une variété de domaines qui vont du tourisme à la fabrication; cette diversité des projets de financement en dit long sur la nécessité de composer avec les conditions et forces économiques locales.**

2. Historique

En 1987, un groupe de dirigeants locaux, de représentants du gouvernement fédéral et de gens d'affaires se sont réunis à Terrace Bay pour chercher des moyens de renforcer la création d'emplois dans la région suite à la décision de deux importants employeurs de réduire leurs effectifs. Une année plus tard, une société de développement communautaire à but non lucratif a été créée sous les auspices du Programme fédéral d'aide au développement des collectivités. Le même programme a facilité une année plus tard la création d'un centre d'aide aux entreprises qui offre des prêts et des services aux entreprises. Les intervenants étaient d'avis qu'un organisme aux assises communautaires jouant un rôle de promoteur du développement

communautaire et commercial serait le mieux à même de résoudre les problèmes de chômage affligeant la région. En 1993, des préoccupations quant à la durabilité financière des deux entités ont incité leurs dirigeants à prendre des mesures spéciales, comme l'utilisation de bénévoles communautaires et l'achat d'un édifice. L'amalgamation des deux organismes imposée par le gouvernement en 1995 pour en faire une SADC a contribué à renforcer l'autonomie financière, et ce, tout en permettant à la nouvelle création de conserver une vocation communautaire et commerciale.

3. Le mandat

La SNCDC a pour mandat d'offrir des services de financement et de développement commercial et communautaire aux résidents d'une région de l'Ontario définie comme étant Superior North. Pour être en mesure de s'acquitter de son mandat, la société a créé un Comité des investissements qui est chargé d'approuver les investissements et un Comité du développement qui est responsable de la planification et du développement communautaire. Chaque comité compte quatre de ses membres au sein du Conseil d'administration, ce qui permet d'assurer un équilibre entre les priorités de développement commerciales d'une part et communautaires d'autre part. Compte tenu des efforts engagés pour encourager la création d'emplois, la SNCDC considère que ses plus importantes priorités sont l'établissement de partenariats locaux et l'offre de services de soutien aux entreprises et particuliers de la localité tant sur le plan de l'offre que de la demande de capitaux.

4. Le processus décisionnel

Toutes les décisions en matière d'investissements sont prises par le Comité des investissements qui fondent ses décisions sur un plan d'affaires détaillé conçu conjointement par le client et le personnel de la société. Ce comité comprend 12 membres qui représentent entre autres les plus importants employeurs locaux, la communauté des petites entreprises, le secteur touristique et les gouvernements. La directrice générale est autorisée à approuver sans consultation les projets d'investissement de moins de 5 000 $, mais jusqu'à maintenant elle ne s'est pas prévalue de ce droit. Le Conseil d'administration de la société ne participe pas habituellement au suivi des projets d'investissement sauf lorsque les clients éprouvent des difficultés à rembourser leurs prêts. Dans l'ensemble, on juge que cette répartition des pouvoirs décisionnels constitue une division optimale du travail entre le personnel, le Comité des investissements et le Conseil d'administration.

5. Le rôle des gouvernements

Les gouvernements ont joué et continuent de jouer un rôle de bailleur de fonds et de conseiller dans les activités du SNCDC. Depuis que la société a été créée, elle reçoit des fonds du gouvernement fédéral pour ses activités de base et pour assurer le développement du fonds d'investissement. De plus, le gouvernement provincial remplit les fonctions de conseiller en étant membre du Conseil d'administration. La société reçoit présentement 200 000 $ annuellement de FedNor (c'est-à-dire l'Initiative fédérale de développement économique du Nord de l'Ontario du ministère de l'Industrie) pour couvrir ses dépenses d'exploitation et lui permettre de s'acquitter de son mandat en matière de développement communautaire. Elle

cherche à obtenir une somme additionnelle de 500 000 $ pour accroître son capital-actions de façon à ce qu'elle puisse ainsi répondre à la demande de prêts qui ne trouve pas preneur. La SNCDC a aussi conclu des contrats de service avec le gouvernement fédéral qui charge la société d'assurer la prestation du programme d'aide aux travailleurs autonomes et d'offrir des services de consultation en emploi. Depuis sa création, la société a su avoir accès à plusieurs programmes provinciaux et fédéraux au nom de ses clients dans les domaines de la formation, des affaires et du développement communautaire.

6. Le processus et les critères d'investissement

Étant donné son vaste mandat, la SNCDC accepte des propositions de tous les secteurs de l'économie locale, quoique les projets dans les industries de la vente au détail, de la restauration et de la foresterie sont évalués moins favorablement. On accorde une attention toute particulière aux projets soumis par des jeunes et des entrepreneurs autochtones. La société utilise divers critères dans l'examen des projets, mais la rentabilité à long terme et l'impact sur la création d'emplois dans la localité sont les critères les plus importants. Dans le cas de la création d'emplois, une moyenne de 10 000 à 15 000 $ d'investissement par emploi est utilisée comme étalon de mesure. L'évaluation des projets est faite suivant une procédure assez habituelle, car tous les demandeurs sont tenus de présenter un plan d'affaires détaillé qui doit contenir entre autres choses, une analyse de rentabilité, des prévisions sur trois ans et ainsi de suite.

7. L'infrastructure d'investissement

Pour atteindre ses objectifs commerciaux et communautaires, la SNCDC emploie quatre employés à temps plein, à savoir une directrice générale, un promoteur du développement communautaire, un analyste financier et un adjoint administratif. Ces employés offrent de l'aide directe aux organismes communautaires et aux gens d'affaires, ces derniers ayant accès à une gamme de services d'affaires, dont la préparation de plans d'affaires, un suivi personalisé, la tenue de livres comptables, la commercialisation et le maillage (networking). En 1996-1997, 213 clients ont utilisé ces services. Cela est une performance intéressante car la plupart de ces services sont offerts gratuitement, quoique la société considère la possibilité d'imposer des frais pour la préparation des plans d'affaires.

La société est aussi très active dans le secteur du développement communautaire. C'est le promoteur du développement communautaire qui a la responsabilité des activités en ce domaine qui représentent plus du tiers (environ 100 000 $) du budget annuel d'exploitation. La SNCDC entretient de très bons rapports avec des organismes locaux et régionaux, et il apporte son soutien aux initiatives de développement, comme l'organisation de campagnes régionales de commercialisation, l'établissement d'un répertoire des gens d'affaires, la tenue de forums et de réunions communautaires et l'élaboration de stratégies de développement sectoriel et ainsi de suite.

8. L'activité d'investissement

Bien que la SNCDC puisse offrir des capitaux propres, il n'a accordé jusqu'à maintenant que du financement par emprunt. Selon la société, la demande de capitaux propres est pour ainsi

dire inexistante. Étant donné que son capital-actions dépasse à peine les deux millions de dollars, les revenus d'intérêt de la société sont insufissants pour lui permettre de couvrir toutes ses dépenses d'exploitation. Néanmoins, les données d'investissement montrent que la SNCDC comble un lacune importante du marché de financement par emprunt de basse gamme. Depuis sa création, la société a investi 5,1 millions de dollars dans 168 projets (une moyenne de 30 610 $ par projet) principalement dans des entreprises de l'industrie des services. Collectivement, ces investissements ont aidé à générer des investissements additionnels de 9,1 millions de dollars. Les pertes sur les prêts s'élèvent jusqu'à maintenant à seulement 47 272, ou moins d'un pour cent de la valeur total des prêts consentis.

Le Serendipity Gardens Café établi à Rossport en 1990 est un bon exemple du type de soutien qu'offre la SNCDC. Après avoir tenté en vain d'obtenir du financement d'une banque, la propriétaire de cet établissement a obtenu un prêt de 30 000 $ de la société et 10 000 $ d'un parent pour transformer sa maison en un restaurant estival. Cinq années plus tard, le commerce menait ses activités sept mois par année et réalisait des profits, mais sa propriétaire ne pouvait pas encore obtenir le prêt dont elle avait besoin pour procéder à une expansion car elle n'avait pas suffisamment de biens pouvant être adossés en garantie. La SNCDC a alors accordé la somme de 30 000 $ nécessaire qui a été entièrement remboursée. L'établissement procure de l'emploi à cinq travailleurs à temps plein et huit travailleurs saisonniers (à temps plein et temps partiel), et il a réalisé plus de 650 000 $ de profits au cours de chacune des deux dernières années.

9. Les résultats obtenus

Aucune évaluation officielle n'a encore été faite de la SNCDC, mais un examen rapide du rendement de la société suggère qu'elle a eu une incidence positive certaine sur le développement commercial et communautaire. Il convient en premier lieu de prendre note des 934 emplois (une estimation) qui ont été créés ou sauvegardés grâce aux investissements de la société qui a pour mandat de réduire le chômage. Mais surtout, les faibles pertes sur les prêts, même si la société manque régulièrement de ressources disponibles, indiquent qu'il existe une forte demande de financement par emprunt rentable et de basse gamme que les institutions financières traditionnelles ne satisfont pas. La société n'est pas encore en mesure de couvrir ses dépenses d'exploitation au moyen de ses revenus d'intérêt, mais cela est imputable à son petit capital-actions et au fait qu'elle utilise une part importante de ses ressources pour réaliser des projets de développement communautaire à but non lucratif.

Annexe A

<=Ventilation des investissements

de 1989-1990 à 1996-1997

Type	Valeur en $	Nombre de transactions	pourcentage de la valeur totale
Prêts	4 953 309	155	96,3
Capitaux propres	0	0	0,0
Garanties	60 000	3	1,2
Autres	129 300	10	2,5
TOTAL	*5 142 609*	*168*	*100,0*

Annexe B

Sources des fonds mobilisés

de 1989-1990 à 1996-1997 (jusqu'au 31 août 1997)

Source	Valeur en $	En pourcentage du total
Gouvernement *	2 226 000	24,4
Institutions financières	2 004 500	21,9
Propriétaire de capitaux propres	2 924 630	32,0
Privé	1 356 600	14,9
Autres	625 750	6,9
TOTAL	*9 137 480*	*100,0*

• *Autre que l'investissement du gouvernement fédéral dans le fonds d'emprunt de la SNCDC*

Étude de cas 13 : Waubetek Business Development Corporation (Birch Island – Ontario)

1. Brève description

La Waubetek Business Development Corporation (WBDC) qui est située à Birch Island (Ontario) est une société d'aide au développement des collectivités (SADC) contrôlée par des intérêts amérindiens qui offre des services aux entreprises et des prêts aux populations autochtones vivant sur l'île Manitoulin et la côte nord du lac Huron.

FAITS SAILLANTS

- **En ciblant les entrepreneurs autochtones et les petites entreprises situées dans des régions éloignées, la WBDC comble une lacune importante du marché capital local.**
- **La société joue le rôle de premier bailleur de fonds pour faciliter l'accès à d'autres sources de financement.**
- **Ses services aux entreprises permettent d'atténuer les déficiences des demandeurs de capitaux vivant en régions éloignées.**
- **La société rapporte l'un des plus faibles taux de défaillance parmi toutes les sociétés d'aide au développement des collectivités, et ce, grâce à son mode d'évaluation personalisé et local de la situation financière des demandeurs de capitaux.**
- **Au moyen d'un contrat de service et d'ententes de partenariat avec plusieurs ministères fédéraux, elle assure la prestation de services et programmes.**

2. Historique

La WBDC est le produit d'une intiative communautaire lancée il y a tout près de 10 ans. Le *Waubetek Development Group* a été créé en 1988 par sept communautés autochtones situées dans la région de Manitoulin (Ontario) pour répondre aux besoins économiques, commerciaux et sur le plan de l'emploi des citoyens de ces collectivités. À ce moment-là, les taux de chômage de ces communautés se maintenaient entre 45 et 60 p. 100. De plus, les Premières nations n'avaient accès à aucun véhicule de financement efficace, car la plupart des prêteurs commerciaux hésitaient à prêter de l'argent aux résidents des réserves du fait que la Loi sur les indiens stipulent que les propriétés sur les réserves indiennes ne peuvent servir de garantie pour obtenir un prêt. Une année plus tard, le groupe a créé la WBDC avec l'appui du programme fédéral d'aide au développement des collectivités, créant ainsi une société d'aide au développement des collectivités entièrement autochtone. Lors de sa première année

d'existence, la société a obtenu un fonds d'emprunt de 150 000 $ ainsi que la somme de 135 000 $ pour couvrir ses dépenses d'exploitation. Depuis lors, la valeur du fonds d'emprunt a atteint 1,55 million de dollars grâce à l'aide de la FedNor qui administre le programme d'aide au développement des collectivités en Ontario. La société a aussi la responsabilité du programme d'Aide au travail indépendant du ministère fédéral du Développement des ressources humaines depuis plusieurs années.

3. Le mandat

Le principal objectif que poursuit la société est l'amélioration des économies des communautés autochtones concernées en offrant des services commerciaux et économiques. La WBDC se voulait initialement un véhicule de financement par emprunt, mais elle a graduellement élargi le champ de ses activités en réponse aux demandes formulées par les collectivités autochtones. Elle facilite maintenant l'accès à une vaste gamme de programmes en matière de développement économique; elle offre de la formation en entreprenariat; des services de soutien aux agents de développement économique des communautés; et des services commerciaux aux communautés visées en y envoyant des membes de son personnel deux fois par semaine. La WBDC contribue aussi grandement au développement d'un esprit d'entreprenariat. Chaque année, elle organise des ateliers sur divers sujets dont le coût est en partie assumé par les participants. Elle accorde une attention particulière aux jeunes. En effet, la société administre un Fonds de promotion de l'entreprenariat chez les jeunes autochtones et organise tous les ans un concours auprès des étudiants autochtones du niveau secondaire. Ceux-ci doivent préparer un plan d'affaires détaillé et les équipes gagnantes se méritent un voyage d'affaires à Toronto. La WBDC lancera bientôt un cours intensif de deux semaines pour aider les jeunes autochtones à devenir des entrepreneurs.

4. Le processus décisionnel

Le Conseil d'administration comprenant neuf membres approuve les demandes de prêts de plus de 5 000 $ à l'occasion de ses réunions mensuelles. Le personnel de la société prépare des analyses financières détaillées pour chaque demande de prêt qui sont par la suite envoyées aux membres du Conseil avant la tenue de leurs réunions. Ces derniers qui ont habituellement une expérience en affaires, en finance ou en gestion sont nommés par leurs communautés. Le directeur général et un membre du Comité exécutif (une instance du Conseil d'administration) approuvent les demandes de prêts de moins de 5 000 $.

5. Le rôle des gouvernements

Depuis que la WBDC est devenue une SADC, elle reçoit des fonds du gouvernement fédéral pour couvrir ses dépenses d'exploitation (1,31 million de dollars lors des huit dernières années) en plus d'une somme de 1,55 million de dollars qui constitue le fonds d'emprunt (voir Annexe B). La société reçoit aussi des sommes du ministère fédéral du Développement des ressources humaines et du ministère fédéral de l'Industrie car elle est chargée d'administrer respectivement le programme d'Aide au travail indépendant et les programmes Entreprise autochtone Canada (EAC). Il convient de mentionner que les entreprises autochtones qui ont eu accès aux programmes EAC par le biais de la WBDC ont reçu une somme additionnelle de 3,3 millions

de dollars en prêts et en subventions. La société a aussi joué un rôle de premier plan en obtenant des fonds (environ 14 millions de dollars) auprès d'autres ministères fédéraux pour permettre la réalisation de projets communautaires.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

La WBDC vient en aide aux entrepreneurs oeuvrant dans tous les secteurs de l'économie. Cela reflète le fait que les communautés membres ont besoin d'entreprises offrant des produits de base et des services aux personnes. L'évaluation des demandes de prêts est faite suivant une procédure relativement standard – soit une rencontre avec le client et par la suite la rédaction d'un plan d'affaires convenable. L'un des deux agents de promotion commercial de la société est chargé d'examiner ce document. Cet examen comprend l'établissement d'une cote de crédit et une analyse du risque, une étude du marché potentiel et des compétences en matière de gestion des demandeurs, une évaluation quantitative des biens adossés en garantie ainsi qu'une analyse des aspects opérationnels du projet de développement. Une formule d'analyse de quatre à six pages est utilisée pour résumer les résultats de l'examen.

7. *L'infrastructure d'investissement*

La société et les agents de développement économique des communautés membres entretiennent d'excellentes relations qui leur permettent de former un réseau de ressources en information, en financement et en expertise technique à la disposition de chaque communauté. Les agents de développement économique jouent souvent le rôle d'explorateur qui cernent les occasions prometteuses et dirigent les entrepreneurs ayant besoin d'aide plus spécialisée vers la WBDC. En plus d'offrir du financement par emprunt, le directeur général et les deux agents de promotion commercial de la société offrent des services de consultation et aident leurs clients à avoir accès aux programmes Entreprise autochtone Canada.

8. *L'activité d'investissement*

Au moyen d'un capital-actions de 1,55 million de dollars, la société a accordé depuis sa création il y a huit ans 178 prêts dont la valeur s'élève à plus de 3,6 millions de dollars. Une ventilation sectorielle du portefeuille de prêts révèle que tout près de 60 p. 100 des prêts ont été consentis à des projets dans les domaines des services aux personnes, de la vente au détail et de la foresterie. Le dossier de la WBDC en ce qui a trait aux pertes sur les prêts est remarquable. En effet, ces pertes ne représentent que 0,3 p. 100 de la valeur totale des prêts. La direction de la société attribue ce rendement à son processus rigoureux d'évaluation des demandes de prêts et aux relations informelles et formelles étroites qu'elle entretient avec ses clients. La valeur moyenne des prêts est de 20 787 $, une somme peu élevée qui explique en partie pourquoi la société n'a pas encore fait d'investissements de capitaux propres. Ce niveau d'activité a permis à la société de générer plus de 440 000 $ en revenus d'intérêt, mais cette somme est encore insuffisante pour lui permettre de couvrir toutes ses dépenses d'exploitation. La WBDC mène présentement des négociations avec la FedNor en vue d'accroître son capital-actions.

Les exemples suivants nous donnent une bonne idée de la diversité des projets appuyés par la Waubetek : la *Wikwemikong Tipi Co.*, une compagnie créée en 1992 se spécialisant dans la fabrication sur mesure de tipis compte maintenant des clients en Amérique du Nord et en Europe; la *First Nations Crematorium and Removal Service*, une compagnie autochtone de la Première nation Sagamok qui offre des services funéraires dans le Nord de l'Ontario; et la *Wabuno Fish Farm*, une pisciculture appartenant à des intérêts autochtones créée en 1992 à Sucker Creek qui est sur le point de devenir l'un des plus importants fournisseurs de truites arc-en ciel de l'Ontario.

9. Les résultats obtenus

L'extraordinaire dossier de la WBDC concernant les pertes sur les prêts, la mise à contribution de la communauté, la promotion de l'entreprenariat et la prestation de programmes et services du gouvernement fédéral est reconnu tant sur la scène locale que nationale au point tel que la société est maintenant perçue comme un modèle de société autochtone de promotion du développement commercial. Toutefois, comme elle a un vaste mandat en matière de financement et de création d'emplois, il lui est difficile d'établir son autonomie financière. Il faut bien reconnaître que l'impact des activités de la WBDC ne devrait pas être jugé en fonction seulement du taux de rendement du portefeuille de prêts. Il conviendrait aussi de tenir compte des indicateurs que sont le taux de création d'entreprises, la création d'emplois et la capacité des communautés à combler leurs propres besoins de base. Par exemple, en ce qui a trait à l'impact sur l'emploi, la WBDC affirme que ses investissements ont contribué jusqu'à maintenant à créér ou sauvegarder 434 emplois (à temps plein, temps partiel et saisonniers), ce qui est un grand nombre dans le contexte d'un chômage chronique élévé.

Annexe A

Statistique du fonds d'emprunt

au 1er juin 1997

Description	Résultats
Capital-actions	1 550 000 $
Somme totale prêtée*	3 613 949 $
Revenus d'intérêts totaux	440 689 $
Nombre total de prêts	178
Valeur moyenne des prêts	20 787 $
Taux d'intérêt moyen**	8,61%
Pertes jusqu'à maintenant	12 175 $
Pertes jusqu'à maintenant en pourcentage du portefeuille de prêts	0,3%

* représente les engagements financiers véritables; les prêts approuvés jusqu'à maintenant s'élèvent à 4 395 592 $

** ce n'est pas une moyenne pondérée

Annexe B

Distribution sectorielle du portefeuille de prêts

Cumulatif de 1989-1990 à 1996-1997

Secteur	En pourcentage de la valeur totale du portefeuille
Services aux personnes	27
Vente au détail	17
Foresterie	15
Construction	9
Fabrication	9
Aliments et boissons	9
Transport	7
Agriculture/aquaculture	5
Tourisme	2

TOTAL	100

Étude de cas 14 : Community Futures Development Corporation of Central Island (Nanaimo – Colombie-Britannique)

1. Brève description

La Community Futures Development Corporation of Central Island (CFDCCI) est une société à but non lucratif qui offre de l'aide financière et technique ainsi que des services en matière de développement économique communautaire aux particuliers, aux entreprises et aux organismes de la région de l'île de Vancouver.

FAITS SAILLANTS

- **En ciblant les regroupements de jeunes, de quartiers et de promotion de l'équité sociale et économique ainsi que les bénéficiaires d'aide sociale et d'assurance-emploi, la CFDCCI comble les besoins d'un segment souvent délaissé par les marchés de capitaux.**
- **Sa salle de ressources spécialisées, ses services gratuits de consultation de base et d'autres infrastructures commerciales sont conçus de façon à atténuer les faiblesses des demandeurs de capitaux.**
- **L'un de ses quatre fonds d'investissement est un fonds communautaire à vocation spécialisée que la société administre en collaboration avec une coopérative de crédit de la localité.**
- **Elle a conclu des contrats de service avec divers organismes gouvernementaux qui lui ont confié la responsabilité d'administrer les programmes de prêts et d'autres initiatives en leur nom.**
- **La société appuie l'investissement et le développement commercial et se charge de coordonner la réalisation de projets de développement économique local.**

2. *Historique*

La Nanaimo Community Employment Advisory Society (NCEAS) est le produit d'une initiative communautaire lancée en avril 1975 dans le but de lutter contre le grave problème de chômage affligeant la région et de renforcer les assises de son économie par le biais de la diversification économique. À ce moment-là, les industries forestières constituaient les fondations de l'activité économique, ce qui signifiait que l'emploi était soumis aux aléas du cycle d'expansion et d'effondrement typique aux économies axées sur l'exploitation des ressources naturelles. La NCEAS a créé plus tard la Colville Investment Corporation (une filiale en propriété exclusive) qui constitue le véhicule au moyen duquelle elle s'acquittait de ses fonctions d'investissement. En juin 1987, la NCEAS a été choisie pour remplir les fonctions de *Centre d'aide aux entreprises/CAE* (une instance financée par le gouvernement fédéral) qui relève du *Central Island Community Futures Committee* (CICFC) nouvellement créé. En 1995, la CFDCCI a été établie suite à la fusion du CICFC et du Centre d'aide aux entreprises. La Colville Investment Corporation demeure une filiale en propriété exclusive, mais son portefeuille d'investissement est en voie d'être transféré dans le portefeuille de prêts et de capitaux propres de la société mère.

3. *Le mandat*

La principale mission de la CFDCCI est d'appuyer la création d'emplois durables et le développement économique en établissant des partenariats avec d'autres organismes communautaires, et en offrant aux particuliers, aux entreprises et aux groupes à but non lucratif de la formation, des capitaux, de l'aide technique et la possibilité d'acquérir des compétences en gestion d'entreprise. La société administre présentement quatre fonds d'emprunt, à savoir son propre fonds, le fonds de la Colville Investment Corporation (bientôt supprimé), le Youth Fund et le Community Partnership Fund (en collaboration avec la Nanaimo Credit Union et une compagnie de location qui loue du matériel commercial et industriel. Les prêts sont habituellement offerts au taux préférentiel plus 3,5 p. 100. De plus, la CFDCCI exploite en vertu d'un contrat de service avec le ministère fédéral des Pêches et des Océans une station d'alevinage du saumon et administre le volet Aide au travail indépendant du programme d'aide au développement des collectivités.

4. *Le processus décisionnel*

La demande de prêts est à ce point importante que l'analyste financier examine en moyenne tous les mois 80 demandes formelles et informelles et ne retient que de 15 à 20 demandes qui seront étudiées plus attentivement. Le processus de la diligence raisonnable est appliqué à cet ensemble réduit de projets de financement. En général, le processus prend la forme d'appels téléphoniques et de rencontres en personne avec le client, ce qui permet de réduire à six ou huit le nombre de propositions de financement. Rendu à cette étape, certains des administrateurs de la société pourront aider l'analyste financier à préparer un plan d'affaires détaillé avec le client. Ce document est transmis par la suite aux membres de la société qui siègent au Comité du CAE, soit l'instance qui en bout de ligne se chargera d'approuver les propositions de financement à l'occasion de l'une de ses réunions bi-hebdomadaires. Grâce à un tel processus

décisionnel, les demandes de prêts peuvent être approuvées en seulement deux semaines une fois qu'un plan d'affaires convenable a été préparé.

5. Le rôle des gouvernements

La CFDCCI obtient son financement auprès de diverses sources privées et publiques, dont trois ministères fédéraux, la ville de Nanaimo et la coopérative de crédit de la localité. La majeure partie du financement accordé découle de contrats de service. Le financement provenant de l'un des principaux bailleurs de fonds, à savoir le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest, a été réduit et continue de diminuer, ce qui force la société à affecter une part de plus en plus grande de ses revenus d'investissement au financement de ses activités. Divers organismes gouvernementaux et représentants de tous les ordres de gouvernement sont aussi actifs au sein de la société en étant membres du Conseil d'administration ou d'un comité, ou partenaires à divers projets.

6. Le processus et les critères d'investissement

Bien que la société a tendance à favoriser les membres des groupes ciblés, à savoir les jeunes et les chômeurs de longue durée – elle approuve des propositions de financement soumises par d'autres groupes. Toutefois, les critères de sélection varieront selon le fonds d'emprunt qui est sollicité. Par exemple, le Youth Fund offre des prêts d'une valeur maximale de 10 000 $ aux personnes âgées de 19 à 24 ans; alors que d'autres fonds d'emprunt accorderont des prêts d'une valeur maximale de 75 000 $. Le processus de la diligence raisonnable est mené suivant une pratique standard en tenant compte de la réputation de l'emprunteur, sa capacité à rembourser et les biens offerts en garantie. De plus, une dimension essentielle de l'évaluation des demandes est la rentabilité potentielle à long terme d'un projet, car la CFDCCI, en sa qualité de prêteur de dernier ressort, devra souvent consentir des prêts qui ne seront que partiellement couverts par des biens adossés en garantie.

7. L'infrastructure d'investissement

Ce sont le Comité du Centre d'aide aux entreprises (CAE) et plusieurs membres du personnel, dont le directeur général, l'analyste financier, le préposé aux comptes et l'adjoint administratif (tous des postes à temps plein) qui s'acquittent des fonctions de soutien à l'investissement et au développement commercial de la société. Dans le but d'atteindre ses objectifs en matière de développement, la CFDCCI offre gratuitement environ 2 500 heures par année de services de consultation de base en gestion des affaires à ceux qui en ont le plus besoin. Toutefois, les autres services de consultation et de formation ne sont pas gratuits. La société a aussi un *salle de ressources en promotion et en développement commercial* où se trouvent des ordinateurs, des télécopieurs, des livres, des bases de données et un accès à l'Internet (moyennant paiement). Dans l'ensemble, la société prévoit offrir des produits et services liés aux affaires à 12 000 personnes au cours des trois prochaines années.

8. L'activité d'investissement

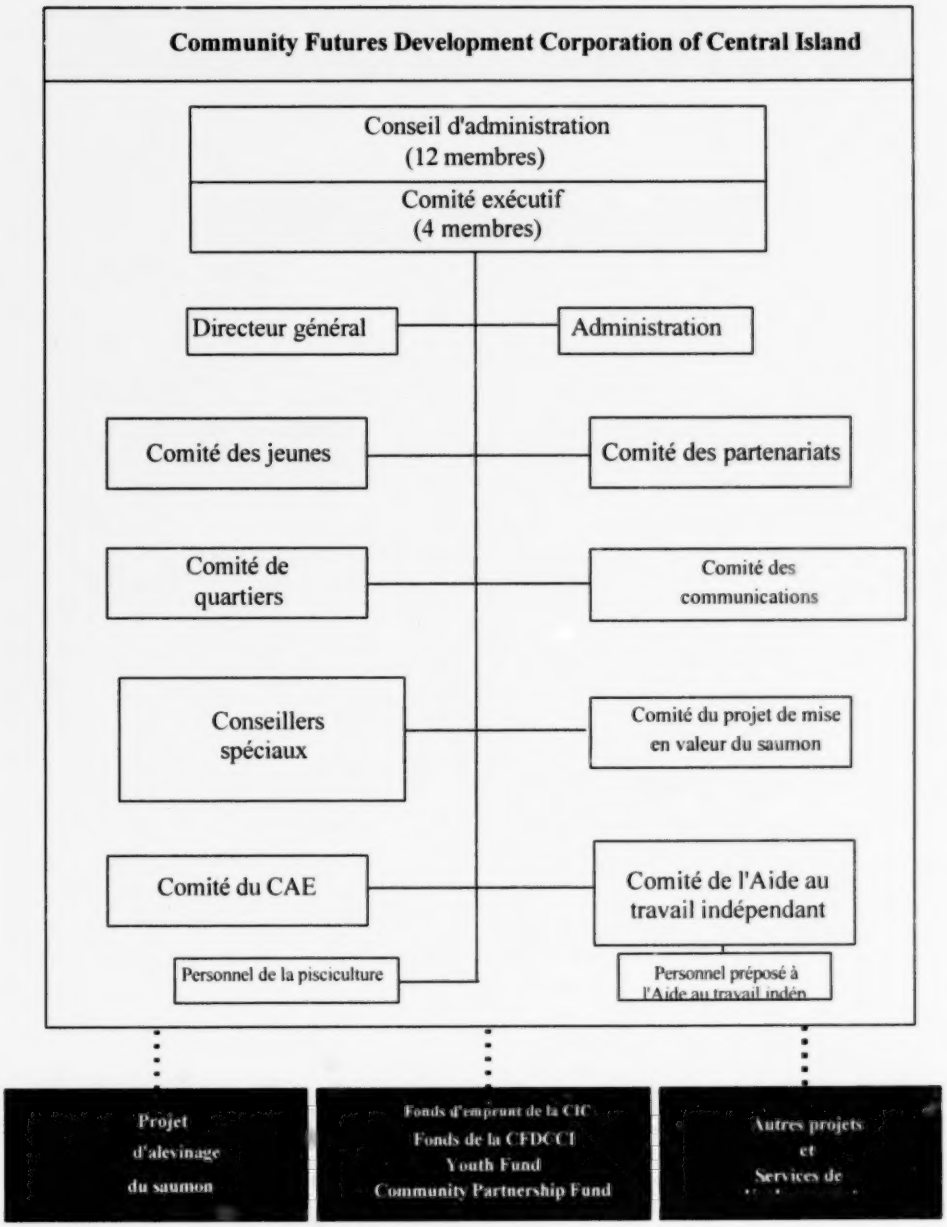
Depuis 1975, la CFDCCI a accordé plus de 9,75 millions de dollars en financement par emprunt et par capitaux propres à 920 entreprises, et a mobilisé une somme additionnelle de 18

millions de dollars auprès d'autres sources. Au cours de l'exercice financier 1996-1997, 49 nouvelles demandes de prêts ont été approuvées et des décaissements de 886 300 $ ont été faits. La vaste majorité de ces prêts font partie de projets de co-investissement comportant des investissements additionnels de 1 368 millions de dollars (surtout du secteur privé). Les quatre fonds administrés par la CFDCCI comprennent 104 comptes actifs d'une valeur de 1 906 millions de dollars. Presque toute cette somme est composée de prêts, car les garanties de prêt ne représentent que 130 000 $. Le portefeuille d'investissement ne compte à l'heure actuelle aucun investissement de capitaux propres. Les arriérés (c'est-à-dire les remboursements en retard et les créances douteuses) s'élèvent à environ 80 000 $, soit 4,2 p. 100 de la valeur totale du portefeuille; trois créances sont responsables de la moitié de ce taux de délinquance. Étant donné son rôle de prêteur de dernier ressort, le rendement de la société en ce qui a trait aux pertes sur les prêts peut être considéré comme acceptable.

9. Les résultats obtenus

Aucune évaluation récente n'existe du rendement de la CFDCCI, mais une étude de cas sur la Colville Investment Corporation réalisée en 1989 avait conclu que l'activité d'investissement de ce précurseur de la CFDCCI procurait des avantages économiques et sociaux positifs nets à la région et au gouvernement, et ce, même lorsqu'on tenait compte de différents coûts économiques et fiscaux. Les auteurs de cette étude de cas n'avaient pas cherché à déterminer si le marché désservi par la société était d'une taille suffisamment grande pour lui permettre d'établir son autonomie financière. Les fonds versés par le gouvernement fédéral représentent toujours une part importante de ses revenus, mais l'ensemble de ses activités dépasse celle d'un véhicule financier traditionnel pour inclure certaines fonctions essentielles liées au développement économique. Sur le plan de la création d'emplois, la CFDCCI estime que ses investissements de 9,75 millions de dollars ont permis de créer 2 200 emplois. Son taux de défaillance relativement faible et la grande utilisation qui est faite de ses services suggèrent que la société a su être un acteur efficace et visible dans le domaine du financement des projets de développement.

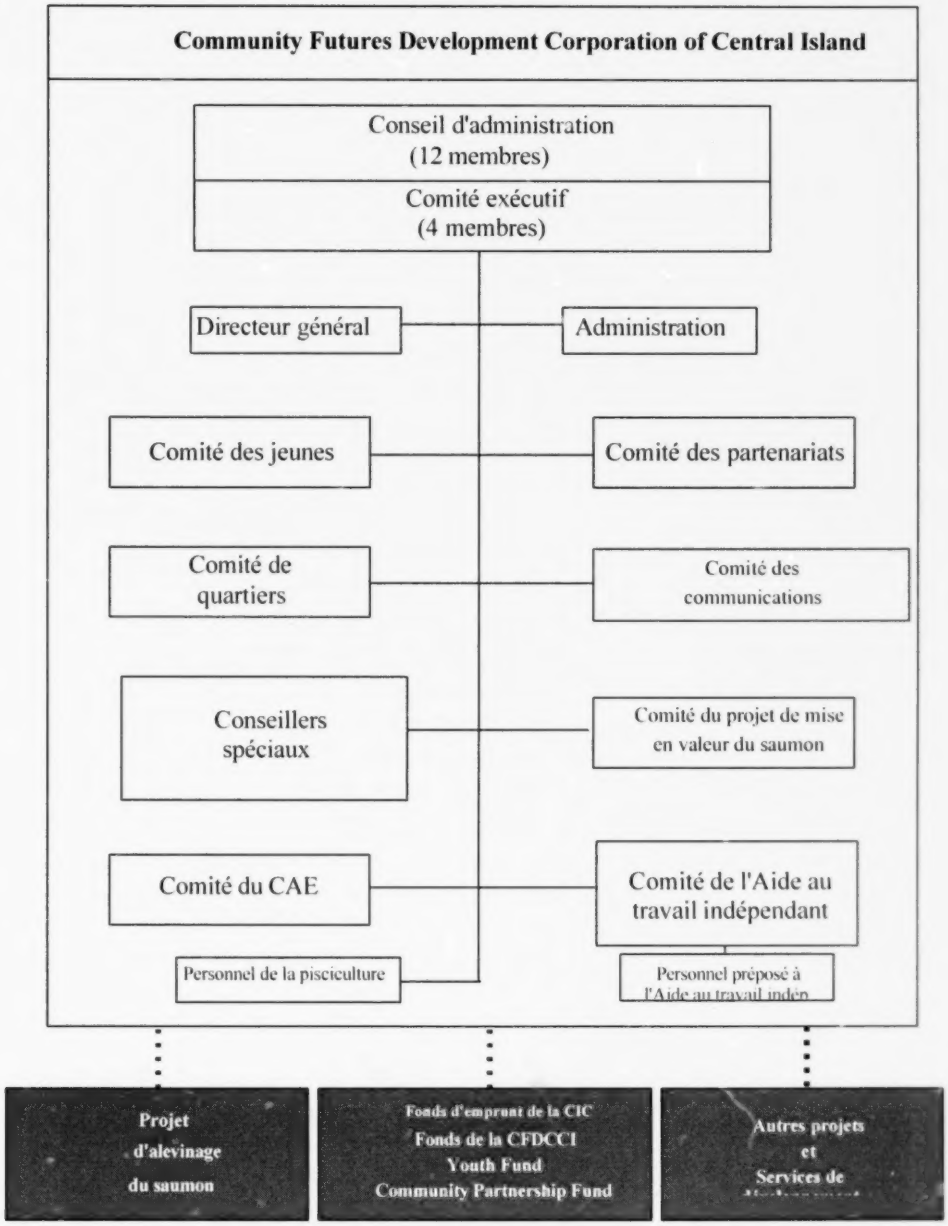
Annexe A



* Aide au travail indépendant

* Comité stratégiques

Annexe A



* Aide au travail indépendant

* Comité stratégiques

Étude de cas 15 : Community Futures Development Corporation of Strathcona (Campbell River/Comox Valley – Colombie-Britannique)

1. Brève description

La Community Futures Development Corporation of Strathcona (CFDCS) offre du financement par emprunt et par capitaux propres, de l'aide aux travailleurs indépendants, et des services de développement économique communautaire aux résidents de Comox Valley et de Campbell River en Colombie-Britannique.

FAITS SAILLANTS

- **La CFDCS cible les petites entreprises, les jeunes, les femmes, les travailleurs déplacés, les chefs de familles monoparentales ainsi que les personnes composant avec un handicap physique.**
- **L'une des principales caractéristiques de la société est qu'elle peut offrir des produits financiers spécialisés dont la capitalisation est assurée par des sources externes ce qui lui permet de réduire les risques et d'être plus souple.**
- **Elle travaille en étroite collaboration avec divers organismes locaux pour ainsi offrir des services et programmes en développement commercial et communautaire.**
- **La société gère deux fonds d'emprunt internes et administre trois autres fonds du même type ainsi qu'un fonds d'emprunt/location.**
- **Le gouvernement fédéral joue un rôle de premier plan en aidant la société à couvrir ses dépenses d'exploitation et en assurant sa capitalisation, et ce, tout en confiant aux intervenants locaux la prise de décisions en matière d'investissement.**
- **Ses fonds spécialisés comportent des critères d'investissement conçus de façon à combler des lacunes particulières des marchés de capitaux.**

2. *Historique*

En 1986, les localités de Comox Valley et de Campbell River en Colombie-Britannique ont été choisies comme région bénéficiaire du programme fédéral d'aide au développement des collectivités, soit exactement une année après la création du Centre d'aide aux entreprises (CAE) de la région. Un taux de chômage élevé et un désir de diversifier l'économie de la région qui dépend de l'exploitation des ressources naturelles sont à l'origine de l'établissement de ces organismes parrainés par le gouvernement fédéral. La CFDCS elle-même a été créée lorsque le gouvernement fédéral a décidé en avril 1995 de fusionner la Société d'aide au développement des collectivités et le Centre d'aide aux entreprises. Pour être en mesure de mieux servir les besoins des résidents de ces régions, l'organisme a ouvert deux bureaux situées dans deux régions distinctes (l'une d'entre elles rapporte un taux de chômage élevé et un très grand nombre de familles monoparentales et de bénéficiaires d'aide sociale).

3. *Le mandat*

La mission fondamentale de la CFDCS est d'offrir des services, projets et programmes de planification en matière de développement économique communautaire en cherchant à intervenir directement auprès de groupes marginalisés. La société favorise l'établissement de partenariats à multiples facettes pour être en mesure d'offrir à ses clients une vaste gamme de services financiers et commerciaux et liés au développement économique. Ses principales activités sont le financement par emprunt, la location de matériel ainsi que la planification stratégique avec des groupes communautaires. En ciblant des groupes spéciaux tout en accordant une attention particulière aux exigences des compagnies appuyées financièrement sur le plan des flux de trésorerie, la CFDCS s'efforce de tenir compte équitablement des objectifs en matière de développement communautaire et des considérations liées à la durabilité financière.

4. *Le processus décisionnel*

Le processus d'approbation des demandes de prêts débute par un examen de la demande qui est fait par le responsable des prêts ou le directeur du fonds d'investissement qui rédige par la suite un résumé du projet. Le directeur général et le directeur du fonds d'investissement approuvent les demandes de prêts d'une valeur maximale de 20 000 dollars. Les demandes de prêts supérieures à cette somme doivent être soumises à l'approbation du comité du crédit du Conseil d'administration. La procédure d'approbation des demandes de location de matériel est différente; les locations de moins de 15 000 $ sont approuvées par le directeur général; celles dont la valeur se situe entre 15 000 et 75 000 $ sont approuvées par le comité du crédit; et enfin, les prêts et les locations de plus de 75 000 dollars doivent être approuvés par le Conseil d'administration.

5. *Le rôle des gouvernements*

Différents ministères du gouvernement provincial et le gouvernement fédéral contribuent au financement des activités de base de la société qui assure la prestation de programmes et services en leurs noms. Comme la CFDCS a été créée en vertu du Programme fédéral d'aide au développement des collectivités, elle reçoit environ 200 000 $ par année de cet ordre de gouvernement pour l'aider à couvrir ses dépenses d'exploitation, et une somme additionnelle de

144 000 $ au titre de l'administration du programme Aide au travail indépendant (ATI) du ministère fédéral du Développement des ressources humaines. La CFDCS est en négociation présentement avec le gouvernement de la Colombie-Britannique en vue d'assurer la prestation d'un programme provincial qui viendrait en aide aux travailleurs autonomes.

6. Le processus et les critères d'investissement

Comme la CFDCS administre six différents fonds, les critères de sélection des projets varient d'un fonds d'emprunt à l'autre. Certains fonds ciblent des groupes particuliers ou des types d'activités commerciales, à savoir le *Youth Fund*, le *Segragated Loan Fund* et le *Forest Community Business Loan Fund*. Toutefois, toutes les demandes de prêts doivent satisfaire des critères d'admissibilité de base et des garanties sont normalement exigées. La société a tendance à recevoir moins favorablement les demandes de prêts présentées par les commerces de vente au détail, les restaurants et les entreprises offrant des services aux personnes. Elle est plus ouverte aux projets d'investissement qui ajoutent beaucoup de valeur aux ressources locales, comme la foresterie. De plus, la société accorde une grande priorité aux projets présentés par les groupes ciblés (les jeunes, les femmes, les travailleurs déplacés, les chefs de familles monoparentales et les personnes composant avec un handicap physique). Environ 40 p. 100 de tous les prêts qu'elle accorde visent les membres de ces groupes.

7. L'infrastructure d'investissement

La CFDCS travaille en étroite collaboration avec ses clients pour les aider à préparer leurs plans d'affaires. Elle joue aussi un important rôle de mentor (conseiller), car bon nombre de ses clients des groupes cibles ont peu d'expérience dans le domaine des affaires. Des services plus spécialisés, comme des analyses de rentabilité, la gestion financière, la location de matériel et la gestion d'éléments d'actif sont offerts par les filiales de la société contre paiement aux différents groupes de clients. En plus de ses activités d'investissement, la société appuie aussi le développement économique communautaire. Elle a établi de solides liens avec d'autres organismes locaux de développement et fournit des services communautaires (comme des bénévoles et l'accès à des installations) et coordonne les contributions financières, la planification commerciale, les services de planification commerciale et de représentation et les analyses de faisabilité. Elle offre divers types d'aide (contribution financière, le détachement de personnel et l'utilisation de son infrastructure) pour soutenir une variété d'initiatives comme un centre culturel, une base de données commerciales et un parc industriel dans le secteur de la foresterie.

8. L'activité d'investissement

La CFDCS gère présentement deux fonds internes d'emprunt et administre trois autres fonds d'emprunt qui sont appuyés par le gouvernement ainsi qu'un fonds de prêts/location; elle touche des frais de gestion au titre de l'administration de ces fonds. Les prêts sont normalement accordés au taux préférentiel plus 3 p. 100 et leur taille varie de 400 à 291 000 dollars. Chaque fonds cible un groupe différent. Les fonds internes de la société ont jusqu'à maintenant investi plus de 5,2 millions de dollars en prêts et capitaux propres (environ 5 p. 100 de cette somme sont des capitaux propres), et ont utilisé presque tout leur capital-actions. Le *Youth*

Entrepreneurship Fund a prêté 126 547 $ à des entrepreneurs âgés de 18 à 24 ans; le *Forest Renewal Fund* a accordé des prêts totalisant 524 444 $ (soit 96,7 p. 100 de son capital-actions) à des projets de développement dans le domaine de la foresterie; le *Segregated Loan Fund* a investi la somme de 211 383 $ dans des projets à haut risque (à partir d'un capital-actions de 215 226 $); et la somme de 424 766 $ a été engagée dans des prêts ou locations au nom du Working Opportunity Fund (un fonds d'investissement parrainé par le mouvement syndical).

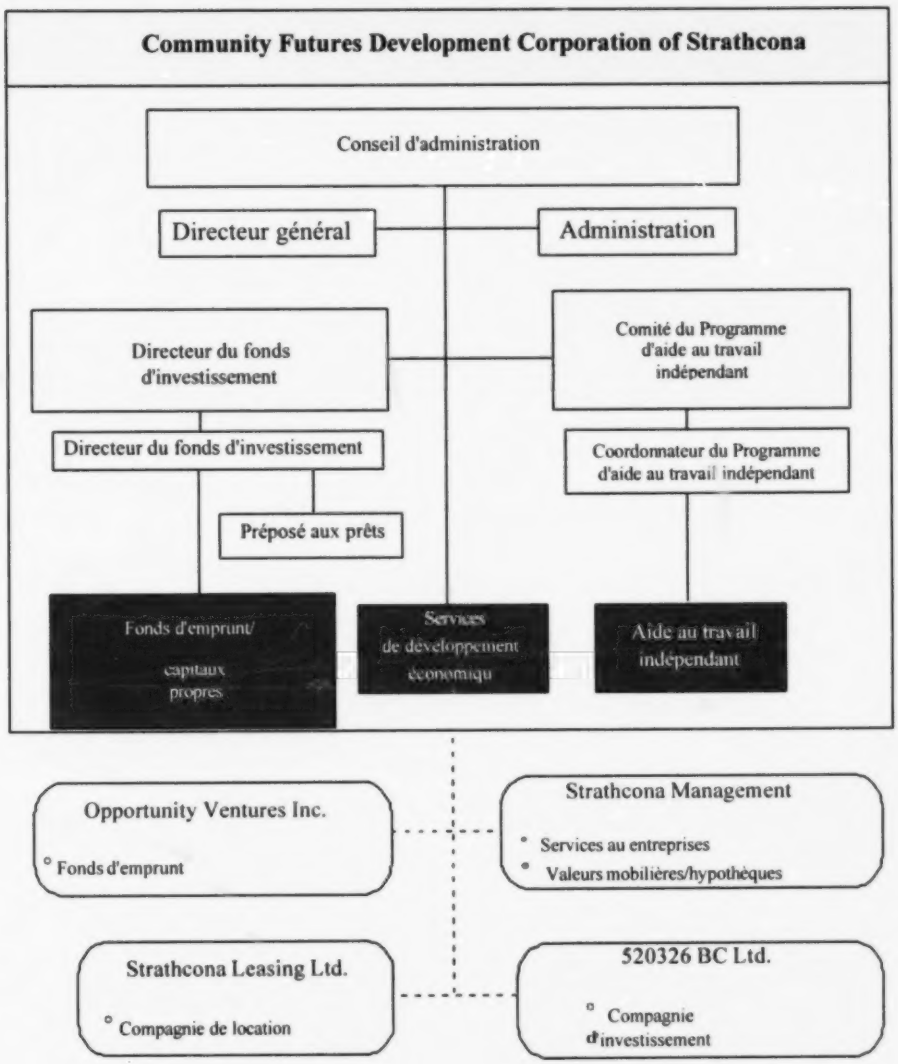
Nous pouvons voir la souplesse du mode de financement de la CFDCS dans l'aide que la société a accordée à une cliente du *Youth Entrepreneurship Fund*. En 1994, cette jeune femme était sans travail et rêvait d'ouvrir un magasin où seraient vendus des vêtements uniques en leur genre. Une année plus tard, elle a obtenu un prêt en vertu du Programme d'aide au travail indépendant et grâce à l'aide financière, à la formation et à l'aide technique accordées, elle a pu ouvrir un magasin. Après avoir vu les ventes s'accroître constamment pendant deux ans, elle a commencé à manquer d'espace. Elle a réalisé qu'il lui serait nécessaire d'obtenir des fonds additionnels pour acheter du matériel informatique et rénover le nouveau local où elle venait de s'établir. Elle a alors demandé l'aide de la société et a pu obtenir un prêt du *Youth Entrepreneurship Fund*. Cette jeune entrepreneure attribue ses succès à l'ensemble des services de soutien technique et financier offerts et à l'appui constant du personnel de la CFDCS.

9. Les résultats obtenus

Il n'existe pas d'évaluation officielle de la CFDCS, mais des données partielles suggèrent que la société parvient à améliorer légèrement la situation de l'emploi dans la région. Par exemple, en 1996-1997, ses investissements ont permis de créer ou de sauvegarder 345 emplois. Toutefois, l'une des caractéristiques les plus évidentes de la société est qu'elle peut offrir des produits financiers spécialisés dont la capitalisation est assurée par des sources externes. La CFDCS a démontré à ses nombreux partenaires qu'elle peut offrir du financement à de petits segments du marché où les risques sont parfois élevés, et ce, de manière durable et rentable. Une autre caractéristique importante de la société est l'utilisation de ses filiales avec qui elle entretient une relation sans lien de dépendance. Ces filiales aident la CFDCS à s'acquitter de ses fonctions de canalisateur et coordonnateur de la demande et de l'offre de capitaux. Au moyen de sa compagnie à numéro, elle a pu devenir un investisseur de capitaux propres dans des projets de développement auxquels le financement par emprunt ne pouvait satisfaire les besoins financiers à long terme. Mais surtout, en offrant des services de location, de gestion et d'investissement par le biais de ses filiales, la société peut réduire les risques auxquels elle s'expose et être plus souple.

Annexe A

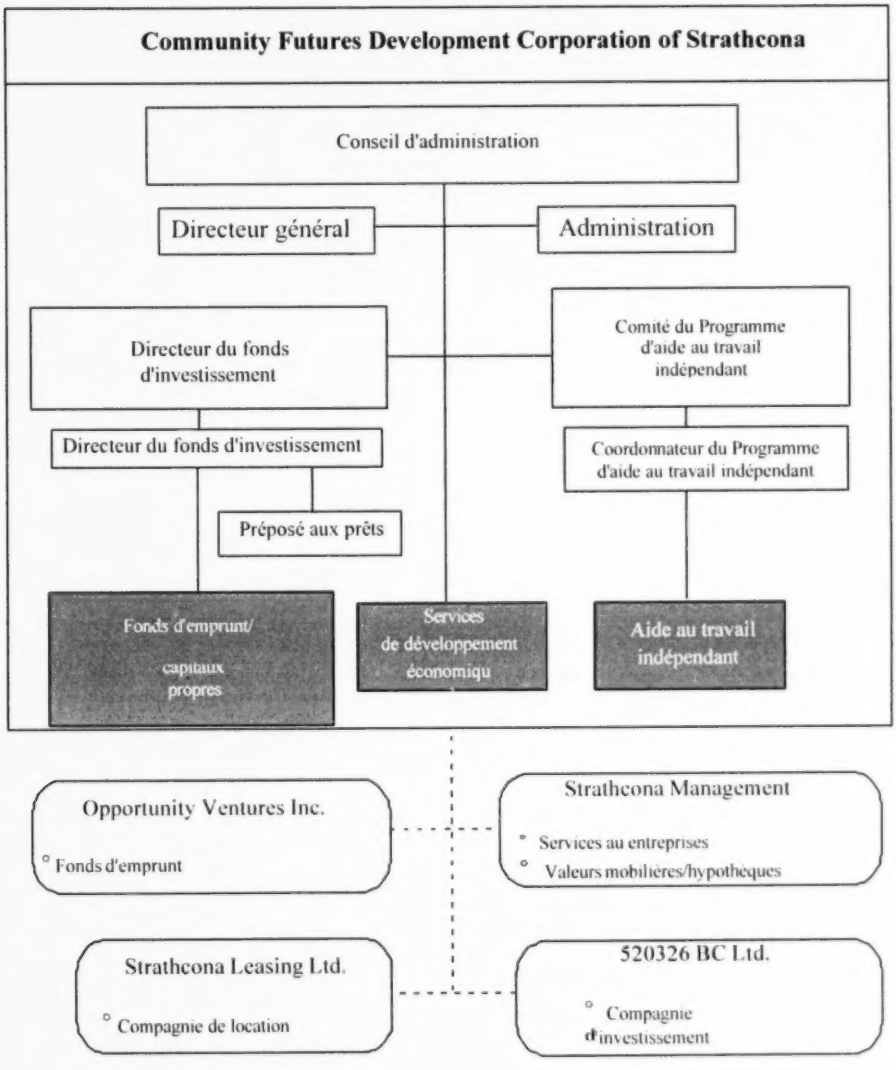
Structure organisationnelle de la CFDCS



---------- Sociétés entretenant des relations sans lien de dépendance

Annexe A

Structure organisationnelle de la CFDCS



Étude de cas 16 : Le Crocus Investment Fund (Manitoba)

1. Brève description

Le Crocus Investment Fund Inc. offre du financement aux petites entreprises nouvellement créées ou oeuvrant dans des secteurs traditionnels dans le but de promouvoir le développement économique, la création d'emplois et l'actionnariat des travailleurs au Manitoba.

FAITS SAILLANTS

- **Le Crocus Fund exploite des sources nouvelles et diverses de capitaux patients de la province, comme l'actionnariat des travailleurs et les investisseurs institutionnels dans le but de favoriser la réalisation de projets de développement économique au Manitoba.**
- **Il offre des programmes générant une haute valeur ajoutée uniques leur genre pour s'assurer que les investissements permettront d'accroître la productivité, la création d'emplois de qualité et la coopération patronale-syndicale.**
- **Le fonds fait participer les syndicats et les travailleurs au processus décisionnel en matière d'investissement ainsi que des représentants d'autres groupes communautaires du Manitoba.**
- **La priorité est accordée aux projets d'investissement dans de petites entreprises qui favorisent la création d'emplois, génèrent de la valeur ajoutée et veillent à ce que les entreprises de la province continuent d'appartenir à des intérêts manitobains.**
- **Il assure aussi le financement de projets de développement et d'investissement de très petite taille.**

2. Historique

Dans les années 1980, les syndicats du Manitoba ont demandé la création d'un fonds d'investissement parrainé par le mouvement syndical semblable au *Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)* qui avait été établi en 1983. Les syndicats et le gouvernement cherchaient surtout à encourager la croissance économique, ainsi que la création de nouveaux emplois et la sauvegarde des emplois existants tout en poursuivant une stratégie visant à conserver et à redéployer les capitaux dans la province. Les intervenants considéraient que la création d'un tel véhicule financier était essentielle, car depuis toujours, les marchés de capitaux des Prairies, tout particulièrement ceux axés sur les investissements de capitaux propres privés, disposent de moyens limités ou sont soumis à de violentes fluctuations cycliques. De plus, certains observateurs de la scène financière étaient d'avis qu'une partie des ressources en

capital de la province quittaient le Manitoba. En conséquence, une loi a été adoptée en 1991 en vue de créer le Crocus Investment Fund, Inc. (CIF).

3. Le mandat

Le CIF a pour mandat d'appuyer l'emploi au moyen d'investissements à long terme dans de petites et moyennes entreprises bien établies ou nouvellement créées. Pour réaliser son mandat, le fonds puise à même de multiples et nouvelles sources de capitaux au Manitoba, comme les cotisations à un régime de retraite mis en place par des investisseurs publics qui bénéficient de l'appui du régime fiscal (tout particulièrement les travailleurs syndiqués) et des institutions (les coopératives de crédit, les fonds de retraite et de grève) . De plus, le fonds s'efforce d'appuyer la réorganisation positive du milieu de travail au moyen d'investissements, et ce, en facilitant la participation financière des employés à la propriété des entreprises. Le CIF a accès ainsi à d'autres sources de capitaux.

4. Le processus décisionnel

Les décisions en matière d'investissement et relatives aux activités connexes du fonds sont prises par le Conseil d'administration dont la plupart des membres sont choisis par la Fédération du travail du Manitoba. Les actionnaires ordinaires, les investisseurs institutionnels et les gouvernements y sont aussi représentés. Le Conseil bénéficie de l'appui d'un groupe consultatif formé de dirigeants du milieu des affaires et financier de la province.

5. Le rôle des gouvernements

Le gouvernement du Manitoba a établi le cadre légal du fonds et, à l'instar du fédéral, il accorde des crédits d'impôt et offre d'autres incitatifs pour favoriser la mobilisation de capitaux et l'élaboration de programmes de développement économique. Le gouvernement provincial est aussi un actionnaire du fonds. En appuyant ainsi le CIF, le gouvernement souhaite améliorer le marché de capitaux de risque de la province et faire participer les syndicats et les travailleurs aux décisions en matière d'investissement.

6. Le processus et les critères d'investissement

Le CIF cible les industries à prédominance de main-d'oeuvre (travaillistique) et à haute valeur ajoutée. Il s'abstient d'investir dans les entreprises axées sur l'exploitation des ressources naturelles, les banques et l'immobilier. Lorsque cela est possible, il facilite aussi la propriété des entreprises par des intérêts manitobains. Le fonds est tenu légalement d'engager la majorité de ses éléments d'actif dans des projets d'investissement où les travailleurs participent dans une certaine mesure à la gestion de l'entreprise et à sa propriété. Dans ce contexte, les projets d'investissement admissibles sont d'une valeur minimale de 100 000 dollars et peuvent être réalisés dans toute communauté ou région de la province. Une partie des capitaux du fonds est affectée à de petits projets d'investissement (c'est-à-dire de moins d'un million de dollars).

7. L'infrastructure d'investissement

Un aspect essentiel du fonds est toute la gamme de ses programmes d'appui au processus d'investissement. Par exemple, il offre à toutes les entreprises auxquelles il vient en aide une

Procédure de renforcement de l'efficacité organisationnelle qui permet la conception et la mise en oeuvre de techniques à haut rendement en milieu de travail. La vérification sociale des projets d'investissement potentiels qui est faite par les agents du CIF met aussi l'accent sur des pratiques innovatrices, comme la réorganisation du travail, les normes de qualité, la formation et les relations employeur/employé axées sur la coopération. Le CIF a aussi conçu des documents d'information à l'intention des gestionnaires et des travailleurs des entreprises bénéficiaires des investissements pour promouvoir un mode de gestion de nature participative. De plus, le fonds organise des tables rondes pour permettre aux gestionnaires et propriétaires des entreprises de discuter d'approches stratégiques en matière de développement à long terme. Au moyen de ces initiatives et d'autres programmes, le CIF tente d'accroître la productivité et la qualité des emplois dans les entreprises.

8. L'activité d'investissement

Au milieu de l'année 1997, le portefeuille du CIF comprenait 17 projets d'investissement d'une valeur de 25 millions de dollars. Les compagnies appuyées financièrement oeuvrent dans différents secteurs industriels, comme la haute technologie, la fabrication spécialisée et traditionnelle et les services, en milieu rural et urbain. Toutes utilisent certains des programmes et services mentionnés précédemment.

9. Les résultats obtenus

Aucune évaluation officielle du CIF n'a été faite jusqu'à maintenant par le gouvernement provincial. Toutefois, le fonds lui-même rapporte qu'au milieu de 1997, ses projets d'investissement avaient permis de créer, protéger ou sauvegarder au moins 3 000 emplois, dont tout près de 2 000 au Manitoba, et de générer d'autres avantages économiques. Ces projets ont aussi facilité l'actionnariat des travailleurs chez presque 50 p. 100 des entreprises appuyées financièrement. Le fonds est reconnu pour son approche stratégique unique en matière d'investissement. En effet, une étude faite en 1995 par le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a relevé que les employeurs utilisant des programmes générant de la valeur ajoutée semblables à ceux qu'offre le CIF rapportaient des améliorations substantielles de la productivité. Une autre étude connexe a aussi révélé que le fonds a su créer une source importante et durable de capitaux de risque qui n'existait pas auparavant pour réaliser des projets d'investissement.

Étude de cas 17 : Exceptional Technologies Funds (Vancouver – Colombie-Britannique)

1. Brève description

Les Exceptional Technologies Funds (ETF) constituent des sociétés d'investissement qui offrent du financement par capitaux propres aux jeunes entreprises de la Colombie-Britannique oeuvrant dans les secteurs de la haute technologie et fondées sur la connaissance.

FAITS SAILLANTS

- **Les ETF canalisent des capitaux de risque privés à des entreprises de petite taille et en développement de la « nouvelle » économie.**
- **Ils offrent aux entreprises appuyées financièrement du financement ciblé, l'accès à un réseau de contacts et des services commerciaux spécialisés qui leur permettent de croître rapidement.**
- **Ils sont administrés par une équipe de gens dont l'expertise technique et la vaste expérience en gestion sont indéniables.**
- **La croissance que connaît les ETF est attribuable en partie aux crédits d'impôts accordés par le gouvernement de la Colombie-Britannique et au fait que les actions achetées sont admissibles à un régime enregistré d'épargne retraite.**
- **Ils s'efforcent d'appuyer le développement des compagnies bénéficiaires des investissements jusqu'au point où elles pourront devenir des sociétés cotées en bourse.**

2. Historique

La Discovery Capital Corporation (DCC), une société d'investissement de la Colombie-Britannique fondée en 1984, a créé deux ETF en vertu de la *Small Business Venture Capital Act (SBVCA)*. L'un des objectifs de la SBVCA est d'accroître l'offre de capitaux de risque aux entreprises de la province, capitaux qui depuis toujours se trouvent surtout en Ontario et au Québec. Le ExFund 1 a été établi en 1992 et le ExFund 2 deux années plus tard. Ces deux fonds ont été fusionnés en 1996 sous le nom de ExFund Capital et, la même année, le ExFund 3 a été lancé. Le ExFund Capital a un capital-actions de 10 millions de dollars et le Exfund 3 dispose de 5 millions de dollars (conformément à la SBVCA , chaque fonds, y compris les ExFund 1 et 2 avant leur fusion, ne peut détenir un capital-actions de plus de 5 millions de dollars). Les fonds veulent attirer des investisseurs de capitaux propres à la recherche de projets d'investissement moins risqués en leur proposant une liste de compagnies

minutieusement choisies tout en offrant au même moment une source de financement sophistiqué aux petites entreprises à haute valeur ajoutée.

3. *Le mandat*

Les ETF ont pour mandat d'investir dans les petites entreprises de la haute technologie qui sont prêtes à produire et à commercialiser leurs produits. Les fonds mobilisent des capitaux au moyen d'un enregistrement en vertu de la SBVCA, ce qui permet aux investisseurs d'obtenir un crédit d'impôt de 30 p. 100 et de réaliser d'autres économies par le biais d'un REÉR. L'investisseur typique de ces fonds est un particulier qui gagne au moins 100 000 $ par année et investit 25 000 $ dans les ETF. Cette somme est le minimum qui doit être investi pour devenir actionnaire. Contrairement aux fonds de capitaux propres traditionnels, les ETF tenteront de vendre leur participation dans une compagnie après une ou deux années et s'appliqueront à réinvestir les fonds aussi rapidement et prudemment que possible pour maximiser le taux de rendement des éléments d'actif. Jusqu'à maintenant, ils n'ont pas réussi à attirer des investisseurs institutionnels, car les sociétés n'ont pas droit aux crédits d'impôt accordés par le gouvernement provincial.

4. *Le processus décisionnel*

Au cours d'une année typique, les gestionnaires des fonds examineront entre 400 et 500 propositions de financement et n'en retiendront que quelques unes. Parmi les propositions choisies, les ETF limiteront normalement leur participation à moins de 20 p. 100 du nombre total d'actions émises par l'entreprise appuyée financièrement. Les décisions en matière d'investissement et liées à d'autres aspects opérationnels sont prises par le Conseil d'administration qui comprend trois membres (dont deux sont des co-fondateurs du DCC). Le processus décisionnel est informel et toutes les décisions d'investissement reflètent un consensus. Les trois administrateurs sont des experts en gestion financière, en ingénierie, en développement et commercialisation des produits de la haute technologie et dans les domaines juridiques et liés à la réglementation. Ils font appel à des experts locaux ou de l'extérieur en informatique et en ingénierie lorsqu'ils examinent des projets d'investissement dans des secteurs avec lesquels il ne sont pas familiers. En moyenne, un proposition de financement sur quatre sera soumise à l'examen d'un expert de l'extérieur.

5. *Le rôle des gouvernements*

Le gouvernement de la Colombie-Britannique procure le cadre légal et la réglementation des ETF par le biais de la la SBVCA et de la loi provinciale sur les valeurs mobilières qui régit l'émission d'actions. Les gouvernements provincial et fédéral appuient financièrement les fonds en accordant des crédits d'impôt (3 millions de dollars en crédits d'impôt selon les termes de la SBVCA) et des incitatifs aux particuliers en vertu de la loi relative aux REÉR. Le gouvernement de la province procède aussi des examens qualitatifs des ETF à divers étapes de leurs activités pour s'assurer qu'ils respectent les exigences imposées par la SBVCA à ce type de fonds.

6. *Le processus et les critères d'investissement*

Selon les termes de la SBVCA, les ETF ne peuvent investir que dans de petites entreprises situées en Colombie-Britannique oeuvrant dans les secteurs industriels ciblés et dont au moins 80 p. 100 de leurs éléments d'actif sont dans la province. Les fonds eux-mêmes appliquent des règles encore plus restrictives, car ils ne s'intéressent qu'aux compagnies du secteur de la haute technologie et fondées sur la connaissance qui ont une technologie privative et peuvent composer avec une liquidation rapide de l'investissement. Ils ont aussi pour règle de ne pas financer de compagnies qui en sont encore à développer (R&D) leur produit, ou dont les actions sont déjà cotées à la bourse. Le processus de la diligence raisonnable est mené de façon informelle au moyen d'études de faisabilité techniques et financières et d'entrevues auprès des gestionnaires de l'entreprise sollicitant un appui financier.

7. L'infrastructure d'investissement

Bien qu'aucun programme ou service ne soit inclu dans l'enveloppe financière offerte aux compagnies bénéficiaires des investissements, la Discovery Capital Corporation offre contre paiement des services de planification stratégique, de planification commerciale et d'autres services de soutien aux entreprises. De plus, les administrateurs des ETF interviennent directement et personnellement auprès des compagnies appuyées et les conseillent. Grâce à leurs vastes connaissances du secteur de la haute technologie et des institutions spécialisées en investissement, les administrateurs sont en mesure d'offrir leur expertise en gestion et d'assurer le maillage (networking) des entreprises, ce qui est essentiel pour soutenir des compagnies connaissant une forte croissance. Les administrateurs sont présents au sein des conseils d'administration d'environ les deux tiers des entreprises appuyées financièrement.

8. L'activité d'investissement

Après trois années, presque tout le capital-actions des ETF a été investi. Au 31 mars 1997, les ETF avaient réalisé 22 investissements d'une valeur totale de 11,6 millions de dollars dans 14 compagnies. La valeur actuelle de ces investissements a été évaluée à 14,5 millions de dollars, soit une augmentation de 24,6 p. 100 par rapport au coût de l'investissement initial (toutefois, ce ne sont pas tous les investissements qui ont pris de la valeur). La taille moyenne des investissements est supérieure à 500 000 $. Un rapport de 1996 a révélé que les secteurs suivants sont ceux qui attirent le plus les investissements des ETF (par ordre décroissant) : médical/informatique; télécommunications; biotechnologie; et la technologie de l'information. Il convient de mentionner que même si ces fonds n'existent que depuis quelques années, presque tout leur capital-actions (95 p. 100) a été investi et ils ont déjà payé quatre dividende-actions à leurs actionnaires originaux.

La ALI Technologies, une compagnie de Richmond (C.-B.) spécialisée dans la conception de logiciels ayant des applications médicales (ultrason), montre bien l'impact possible des investissements des ETF sur le plan de l'accroissement des revenus, de l'emploi et du rendement pour les actionnaires. Le premier investissement dans la ALI Technologies a été fait au début de 1994, et trois autres investissements ont été réalisés jusqu'en mars 1996. En tout, plus de 1,6 million de dollars a été injecté dans la compagnie. Au cours de la même période, les revenus de l'entreprise ont augmenté de 383 p. 100, sa main-d'oeuvre est passée de 21 à

45 personnes, et la valeur des actions a grimpé de 364 p. 100. Étant donné ce rendement, les ETF ont partiellement liquidé leur participation financière dans le but de réinvestir dans d'autres petites entreprises ce qui est conforme à leur philosophie d'investissement.

9. Les résultats obtenus

Étant donné que les ETF existent depuis peu, aucune évaluation officielle n'a encore été faite de leurs activités. Toutefois, le présent examen suggère que les ETF ont certaines qualités qui les distinguent des autres sociétés de capitaux de risque. Par exemple, leur pratique qui consiste à conserver un investissement pendant seulement une ou deux années et à investir dans des compagnies au moment où elles rapportent la plus forte croissance, les différencie des investisseurs plus traditionnels. Le taux de croissance respectable de la valeur des investissements et le paiement de dividendes au cours d'une aussi courte période indiquent que cette approche est efficace. En ce qui a trait à l'impact sur l'emploi, il convient de souligner que les compagnies appuyées par les ETF ont enregistré une hausse de 61 p. 100 du nombre d'emplois entre le moment de l'investissement initial et maintenant. Bien que les ETF ne tentent pas de combler une lacune particulière du marché de capital de risque (en fait, ils ont tendance à investir dans des entreprises qui auraient pu probablement obtenir du financement ailleurs), on peut affirmer qu'ils ont grandement contribué au développement du secteur de la haute technologie en Colombie-Britannique en offrant du financement ciblé et des services spécialisés et en trouvant des bailleurs de fonds pour investir dans ces entreprises.

Annexe A

Vue d'ensemble du portefeuille

Au 31 mars 1997

Description	***Résultats***
ExFund Capital Inc.	
Nombre d'investissements	17
Coût des investissements	8 597 066 $
Valeur actuelle des investissements	10 683 532 $
Accroissement de la valeur	24%
Taille moyenne des investissements	505 710 $
Investissements additionnels faits dans les entreprises par des tierces parties*	plus de 80 millions de $
Proportion des éléments d'actif investis*	95%
ExFund 3	
Nombre d'investissements	5
Coût des investissements	2 761 506 $
Valeur actuelle des investissements	3 964 206 $
Accroissement de la valeur	44%
Taille moyenne des investissements	552 301 $
Proportion des éléments d'actif investis (projection)*	95%

- Selon un rapport financier du 29 mars 1996

Étude de cas 18 : Saskatchewan Indian Equity Foundation (Saskatchewan)

1. Brève description

La Saskatchewan Indian Equity Foundation (SIEF) offre du financement par emprunt et d'autres services commerciaux aux entrepreneurs et organismes autochtones en Saskatchewan.

FAITS SAILLANTS

- **La SIEF cible exclusivement les entrepreneurs, compagnies et organismes autochtones qui éprouvent depuis toujours des difficultés à obtenir des capitaux de financement.**
- **En collaboration avec la Banque Toronto Dominion, elle a créé la Banque des Premières Nations du Canada, soit la première banque autochtone au pays.**
- **Son dossier après dix années d'existence révèle que la société contribue grandement au démarrage d'entreprises.**
- **Une collaboration étroite avec le gouvernement fédéral lui a permis d'obtenir le capital-actions nécessaire pour générer suffisamment de revenus pour ainsi couvrir ses dépenses d'exploitation.**
- **Un processus de diligence raisonnable des plus rigoureux et une décentralisation de la prise de décisions en matière d'investissement lui ont permis d'avoir un faible coefficient de pertes sur les prêts.**

2. Historique

La SIEF est une société à but non lucratif créée en 1982, mais elle n'a entrepris ses activités d'investissement qu'en 1986. La société est le produit d'une initiative conjointe du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) et de la Federation of Saskatchewan Indians (FSIN). Elle se voulait une institution financière contrôlée par des intérêts autochtones visant à supprimer les obstacles auxquels font face les entrepreneurs autochtones cherchant du financement. Jusqu'à ce moment-là, les entreprises autochtones ne pouvaient obtenir du financement par emprunt qu'auprès du fonds d'emprunt du MAINC, mais le piètre dossier d'investissement de ce fonds de capitaux (des pertes représentant 60 p. 100 de la valeur du portefeuille au cours de certaines années) nécessitait l'adoption d'une approche différente. La SIEF est donc devenue la première institution financière autochtone à être constituée en société. Plus récemment, elle a reconnu qu'il fallait aider les populations autochtones à avoir accès à une plus vaste gamme de produits financiers, et elle est devenue une importante actionnaire de la Banque des Premières Nations du Canada (BPNC), qu'elle a mise sur pied en collaboration

avec la Banque Toronto Dominion. Il s'agit de la première institution financière autochtone à offrir une variété de services bancaires.

3. Le mandat

La principale mission de la SIEF est d'offrir du financement par emprunt aux Autochtones vivant en Saskatchewan ainsi que des services personalisés selon les besoins. La structure de la société est unique du fait que son Conseil d'administration reflète des préoccupations géographiques, sectorielles et, dans une certaine mesure, culturelles. Plus précisément, sept représentants du Conseil tribal, une conseiller légal, un expert financier et un représentant de la FSIN sont 10 des 12 membres votants du Conseil d'administration, les deux autres postes d'administrateur (non comblés présentement) sont réservés à des représentants des gouvernements. Deux Ainés autochtones occupent aussi des postes honoraires au sein du Conseil d'administration. Une telle composition permet de mieux prendre en considération les besoins et particularités des diverses localités autochtones et de dissiminer efficacement de l'information sur les occasions de développement économique possible.

4. Le processus décisionnel

La nécessité d'assurer un haut niveau de contrôle autochtone et d'offrir des services à une clientèle répartie sur un vaste territoire a mené à l'élaboration d'une structure décisionnelle très décentralisée. La société compte trois bureaux. Le directeur général de chacun d'entre eux peut approuver des projets d'investissement jusqu'à concurrence de 150 000 $. Les propositions de financement plus importantes doivent être approuvées par le Comité des prêts de la SIEF qui est composé de quatre membres du Conseil d'administration.

5. Le rôle des gouvernements

La SIEF a reçu du MAINC un apport en capital de 7,3 millions de dollars; et le gouvernement de la Saskatchewan a accordé 200 000 $ au même titre. Industrie Canada a accordé récemment une somme additionnelle de 1 million de dollars qui constitue son apport en capital dans la BPNC ainsi qu'une montant de 500 000 $ pour permettre la réalisation de l'étude de faisabilité qui a mené à l'établissement de la BPNC. Au cours de sa première année d'activité, la SIEF a aussi reçu des fonds du MAINC pour couvrir une partie de ses dépenses d'exploitation, mais cela n'est plus le cas. Dans l'ensemble, le gouvernement a prouvé qu'il est un partenaire important.

6. Le processus et les critères d'investissement

Les propositions de financement admissibles doivent provenir d'Autochtones et d'organismes autochtones, et leur rentabilité commerciale doit être évidente. On accepte des projets dans tous les secteurs industriels, sauf l'immobilier, quoique les projets liés à l'agriculture, comme la culture du riz sauvage, et la pisciculture en eau douce sont reçus moins favorablement en raison d'une série d'échecs successifs en ce domaine. Le processus de la diligence raisonnable est mené selon une procédure standard en ce sens que les promoteurs de projets doivent préparer et soumettre des plans d'affaires détaillés.

7. *L'infrastructure d'investissement*

En plus de ses activités de financement par emprunt, la SIEF appuie directement ses clients en offrant des services de mentorat, de préparation de plans d'affaires, de réalisation d'études de pré-faisabilité et de faisabilité et de soutien continu. Ces services sont offerts contre paiement par une filiale en propriété exclusive de la SIEF, à savoir la *SIEF Business Consulting*. L'évaluation des projets et l'appui informel au développement de projets sont aussi offerts gratuitement par le personnel de la SIEF travaillant dans trois bureaux régionaux. Deux de ces trois bureaux comptent un directeur général, un agent des prêts ainsi qu'un adjoint administratif; le troisième bureau n'a qu'un directeur et un adjoint. Toutefois, en réponse à un accroissement de la concurrence exercée par d'autres fonds d'emprunt présents dans la province, la SIEF s'efforce de réduire la taille de ses effectifs, ce qui pourrait entraîner la fermeture d'un ou deux bureaux d'affaires.

8. *L'activité d'investissement*

Le dossier de la société après 10 années d'activités indique qu'elle a accordé jusqu'à maintenant plus de 2 100 prêts d'une valeur totale de 3,2 millions de dollars. La taille moyenne des prêts est de 27 000 $, et les pertes sur les prêts représentent environ 2,8 p. 100 de la valeur du portefeuille. Il convient de mentionner que la SIEF a utilisé 2 millions de ses 8,3 millions de dollars en capital-actions pour acheter des actions de la Banque des Premières Nations du Canada. Une ventilation sectorielle (Annexe A) du portefeuille de prêts montre que la société a investi dans des secteurs que les économies locales considérent importants. Le *transport* (commercial et scolaire) prend la part du lion avec 40 p. 100 du portefeuille, suivi des *autres services* et de la *vente au détail*. Les industries primaire et secondaire représentent moins de 20 p. 100 de la valeur du portefeuille.

9. *Les résultats obtenus*

Une évaluation externe des activités d'investissement de la SIEF a conclu que la société joue un rôle complémentaire important à d'autres formes de financement du fait qu'elle se spécialise dans le démarrage d'entreprises. Cette évaluation a aussi découvert qu'en général, les projets permettaient plus de protéger les emplois et les revenus que de générer de la nouvelle richesse. De plus, elle a souligné que la SIEF offre des modalités de financement souples aux entrepreneurs. Cela reflète peut-être la nature particulière du financement autochtone. Dans l'ensemble, la société estime que ses efforts ont généré 7 000 emplois directs et indirects.

Le rendement du fonds d'emprunt confirme cette évaluation positive (Annexe B). Le coefficient de pertes sur les prêts lors des six dernières années s'est maintenu entre 5,2 et 1,8 p. 100, rapportant une tendance à la baisse au cours de cette période. Une estimation brute de l'autonomie financière atteinte par la SIEF (Annexe B) indique que la société a plus que couvert ses dépenses d'exploitation au moyen de ses revenus d'intérêts (sans compter d'autres sources de revenus) lors de quatre des six dernières années. Les résultats moins positifs des deux dernières années peuvent être imputés à un accroissement temporaire des dépenses. Dans une large mesure, on peut conclure à partir de ces résultats que la SIEF joue un rôle important en

s'attaquant aux obstacles qui se dressent devant les entrepreneurs et compagnies autochtones situés en Saskatchewan.

Annexe A

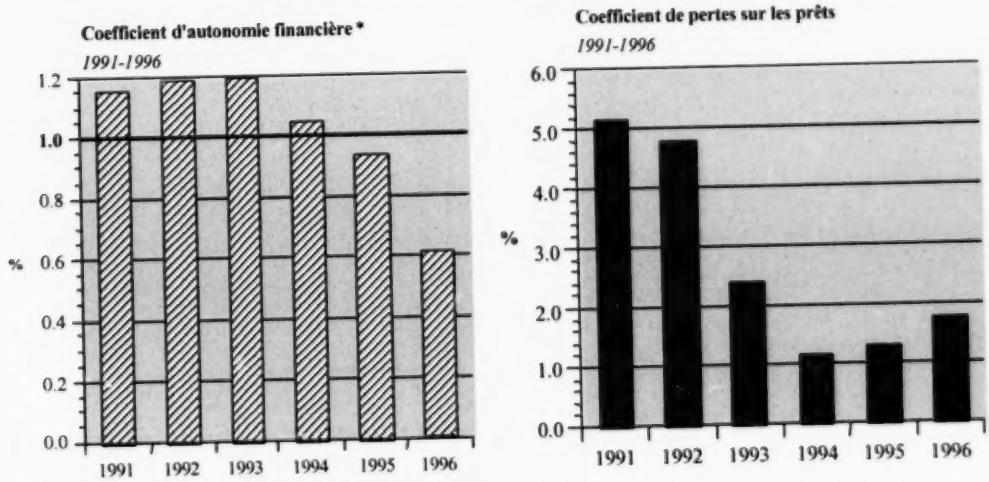
Ventilation sectorielle du portefeuille de prêts

1986-1987 à 1996-1997

Secteur	En % de la valeur du portefeuille
Transport scolaire	25
Autres services	21
Transport	15
Vente au détail	15
Construction	10
Foresterie	5
Fabrication	4
Tourisme	2
Organismes autochtones	2
Autre	1
TOTAL	100

Annexe B

Données sur le rendement des prêts



* L'estimation brute est obtenue en comparant le coefficient des Intérêts sur les prêts aux dépenses totales

V Évaluer l'impact des modèles locaux de financement de l'investissement

MLFI : QUELLES LEÇONS POUVONS-NOUS EN TIRER?

Tous les MLFI en sont encore de toute évidence à leurs premiers pas. La plupart d'entre-eux n'existent que depuis tout récemment et constituent en quelque sorte des projets expérimentaux. En conséquence, la majeure partie de ceux-ci n'ont pas une feuille de route de longue date au moyen de laquelle il serait possible de les évaluer. Le lecteur aura pu le constater à la rubrique « Les résultats obtenus » des études de cas. En effet, ce n'est qu'une minorité de MLFI qui ont mené une évaluation officielle de leur rendement jusqu'à maintenant. Dans le cas d'un ou deux MLFI tout nouvellement créés, on ne dispose d'aucunes données sur le rendement, mais nous avons décidé de les inclure dans le présent rapport en raison de leurs structures innovatrices uniques mises en place pour s'attaquer aux obstacles qui se dressent devant les demandeurs de financement, structures qui pourraient intéresser d'autres localités canadiennes.

En d'autres mots, les données sur les MLFI ne permettent que de faire une analyse d'ensemble et de tirer des conclusions générales. Voilà pourquoi, il est nécessaire de faire preuve de prudence lorsqu'on s'interroge sur les leçons potentielles à tirer des études de cas. Toutefois, nous avons obtenu beaucoup d'information à ce sujet auprès d'observateurs renseignés qui, pour la plupart, sont des prêteurs, des investisseurs et des intermédiaires financiers des secteurs privé et public ayant une vaste expérience de la plomberie de l'investissement. Ces intervenants savent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et le pourquoi des succès et échecs dans le domaine du financement local de l'investissement. En s'appuyant sur leurs observations, il nous est possible de formuler certains commentaires très généraux au sujet des MLFI.

Le CCMTP a aussi fait appel aux membres de ses groupes de consultations composés d'experts et praticiens des marchés de capitaux pour obtenir leurs commentaires sur les conclusions des études de cas. Reflétant les opinions de tous ces intervenants, le lecteur trouvera dans les pages suivantes des commentaires regroupés en 13 catégories sur le phénomène des MLFI. Ces observations visent à éclairer et à provoquer des discussions et, espérons-le, à soutenir des recherches plus approfondies sur l'impact réel et potentiel des MLFI et ainsi à déterminer dans quelle mesure ils favorisent le développement économique régional et communautaire et la création d'emplois au Canada.

CERTAINES OBSERVATIONS DÉCOULANT DES ÉTUDES DE CAS

(1) Les MLFI doivent être axés sur les réalités et besoins locaux

Les entrepreneurs de certaines communautés et régions du pays voient se dresser devant eux des obstacles qui limitent leur accès aux ressources en capital. Les efforts engagés par les

décideurs publics pour s'attaquer à ce problème, comme des subventions et de l'aide directe aux entreprises et des incitatifs fiscaux, malgré la pertinence de leurs objectifs, n'ont pas toujours permis d'améliorer la situation sur la scène locale. Les études de cas de ce rapport suggèrent que les MLFI constituent une solution de rechange viable permettant de créer des réservoirs de capitaux ainsi que des infrastructures et moyens techniques qui sont adaptés aux contraintes et besoins particuliers des communautés et régions.

Les modèles locaux ne prennent pas uniquement appui sur les axes fondamentaux du financement de l'investissement, ils contribuent aussi à les renforcer. Cela aide souvent à limiter ou à réduire le coût des transactions et les risques connexes qui pourraient autrement porter atteinte à l'offre de capitaux.

Compte tenu des risques importants associés à l'acquisition d'un avoir propre dans des entreprises en phase de démarrage ou en expansion rapide, la proximité immédiate des entrepreneurs/demandeurs de capitaux et des investisseurs/bailleurs de fonds devient alors une dimension incontournable de tous les MLFI, mais surtout de ceux qui sont des institutions de capitaux de risque, comme la Aérocapital et la BCA Holdings, ou de ceux qui font appel aux bailleurs de fonds locaux, comme le programme SIO de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton. Cela est aussi vrai des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC/CFDC). Dans le cas de la Waubetek Business Development Corporation, par exemple, l'établissement de canaux de communications et le maintien de relations éclairées entre les Autochtones qu'ils soient prêteurs ou emprunteurs sont essentiels à la réalisation de micro-projets. Dans de tels cas, les MLFI peuvent aider à modifier en permanence les conditions locales de l'offre de capitaux et veiller à ce que les entrepreneurs locaux connaissent bien les sources d'expertise et y aient facilement accès.

Le nombre relativement faible de petits prêts en défaut de paiement que rapportent plusieurs SADC fédérales, comme la Waubetek et la SADC de la Péninsule acadienne, ou la Saskatchewan Indian Equity Foundation est possiblement une autre indication des mérites et avantages de transactions personalisées et informées. Les évaluations des demandes de financement fondées sur la réputation de l'emprunteur qui viennent compléter (ou comme dans le cas de la Calmeadow remplacer) les exigences habituelles sur le plan des garanties illustrent bien ce qu'une procédure d'octroi de prêts axées sur les réalités locales peut permettre de réaliser.

Il convient de mentionner que les administrateurs de la plupart des MLFI ont indiqué que des projets de développement ne sont pas une denrée rare. Cela est même vrai des régions qui éprouvent depuis toujours des difficultés à conserver ou à attirer des capitaux de risque, comme les Prairies, le Canada atlantique, les communautés du Nord canadien ainsi que les localités éloignées ou en milieu rural. En effet, plusieurs SADC/CFDC, comme la Community Futures Development Corporation of Central Island et la Superior North Development Corporation, ont rapporté qu'elles manquaient de capitaux pour répondre à la demande de financement, un commentaire souvent formulé par d'autres institutions financières présentes dans des régions désavantagées du pays. En 1997, l'association des SADC de l'Ontario a créé un mécanisme

de mise en commun des ressources au moyen duquel les surplus à court terme de certaines SADC peuvent être redistribués pour combler les « pénuries » de capitaux que vivent d'autres sociétés de financement du même type.

(2) Les priorités locales doivent être la première considération

Les études de cas choisies ont été regroupées sous une vaste rubrique qui a tenté de tenir compte des diverses situations et conditions avec lesquelles doivent composer les intervenants qui cherchent à améliorer l'offre de capitaux dans leurs régions et communautés. Même si l'ensemble du pays est touché par la transformation et restructuration économiques en cours, chaque communauté est affectée de façon différente. De ce fait, il sera nécessaire de trouver des solutions différentes qui devront émaner du marché et/ou des décideurs publics.

Les réalités et défis distincts en matière de financement auxquels font face les communautés rurales et urbaines illustrent bien cette variété d'expériences. Par exemple, en milieu urbain, la majeure partie de la transformation économique passe par des investissements dans les industries en émergence et non traditionnelles fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique. Tandis qu'en milieu rural, la transformation économique cible plutôt les secteurs primaire et secondaire de l'économie, comme l'extraction et la transformation des ressources naturelles, ou vient appuyer la diversification économique, comme le tourisme, la production de biens liés à la protection de l'environnement et l'offre de services en ce domaine. Donc, tant en milieu rural qu'urbain, l'investissement le plus productif doit appuyer l'innovation et consolider les forces industrielles existantes ou inhérentes ou contribuer à les diversifier.

En d'autres mots, les solutions locales aux problèmes d'accès aux capitaux doivent nécessairement être le reflet des priorités locales en matière de développement économique et de création d'emplois. Les stratégies de développement économique régional et communautaire reposent sur des stratégies de financement de l'investissement conçues localement poursuivant des objectifs clairs qui sont liés les uns aux autres. La société Innovatech Sud du Québec est un bon exemple de cela en milieu urbain. Ce MLFI a pour mandat de renforcer et d'accroître la production de nature technologique dans la région qu'il dessert. Les «techno-centres » constituent aussi l'objectif d'autres divisions d'Innovatech à Montréal et à Québec. Cela est aussi vrai de la société Aérocapital dont la mission est d'appuyer la création d'entreprises profitant des retombées positives du secteur bien établie de l'aéronautique à Montréal.

En milieu rural, la Community Futures Development Corporation of Strathcona reflète une approche différente. Cette société a élaboré une stratégie d'investissement à multiples volets qui vise à maximiser les occasions de développement économique et de création d'emplois dans cette région de la Colombie-Britannique où l'exploitation des ressources naturelles est la pierre angulaire de l'activité industrielle. Un volet de cette stratégie consiste à ajouter beaucoup de nouvelle valeur sous la forme de connaissances, de compétences et de technologies aux industries traditionnelles, comme la foresterie, au moyen de fonds de capitaux distincts comme le Forest Community Business Loan Fund. Poursuivant le même objectif, la Strathcona s'est associé à un investisseur de capitaux de risque qui s'efforce de promouvoir la diversification

économique et industrielle, à savoir le Working Opportunity Fund. Le renforcement de la valeur ajoutée dans l'exploitation des ressources fait aussi partie du mandat de la Prince Edward County CFDC en ce qui a trait à l'agriculture, et de la SADC de la Péninsule acadienne en ce qui a trait aux pêches.

Parmi les MLFI qui ont un vaste mandat, comme les SADC/CFDC, il est intéressant de constater que certains ont pris la décision de ne pas investir dans certains secteurs qui, à leur avis, ont une faible productivité industrielle ou un potentiel de création d'emplois peu important. L'activité immobilière passive, les secteurs industriels où les entreprises n'auront probablement pas de difficultés à obtenir du financement ou encore les producteurs capitalistiques oeuvrant dans les secteurs de l'exploration et l'exploitation des ressources.

(3) La collaboration entraîne la création de nouveaux fonds de capitaux et le partage des ressources

La plupart des MFLI présentés dans ce rapport témoignent de la pertinence des partenariats entre les gouvernements, les organismes non gouvernementaux et les entreprises du secteur privé. En effet, nous pouvons affirmer sans craindre de se tromper que la majorité des MLFI n'existeraient pas si des intervenants et institutions de divers secteurs n'entretenaient pas de façon continue des rapports axés sur la collaboration.

Par exemple, la ACF Equity Atlantic a été créée grâce à l'appui financier de sept banques, la Fédération des caisses populaires acadiennes, les quatres gouvernements des provinces de l'Atlantique et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Le soutien financier accordé n'était pas uniquement essentiel pour mettre sur pied un réservoir de capitaux de risque doté de ressources suffisantes, il procure à une vaste gamme d'institutions nationales et régionales des secteurs privé et public un intérêt à long terme dans la ACF. L'Inno-Centre est un autre MLFI qui est appuyé par les gouvernements fédéral, provincial et municipaux, des institutions financières du Québec ainsi que de grandes entreprises comme Bell Canada et Hydro-Québec. Les succès que cette société a remportés jusqu'à maintenant font en sorte qu'elle devrait être en mesure d'établir progressivement son autonomie financière.

L'un des meilleurs exemples de partenariat entre différents secteurs est Le Groupe Forces, une institution regroupant divers fournisseurs de capitaux propres et de financement par emprunt dans la région de la Mauricie au Québec. Le Groupe Forces n'a pas uniquement permis à un ensemble de fonds de capitaux indépendants de la région de générer des économies d'échelle, il a aussi mis en place un mécanisme au moyen duquel les ressources en capital existantes peuvent être utilisées plus efficacement, et très souvent, dans des activités d'investissement coordonnées et ciblées où les intérêts des investisseurs se chevauchent. De même, la stratégie de la BCA Holdings favorise le regroupement de gens d'affaires, d'organismes communautaires, d'institutions financières et de gouvernements pour consolider les ressources locales, et ce, dans le but d'améliorer et de renforcer l'économie du Cap Breton au moyen d'investissements productifs.

À l'instar de ces deux sociétés d'investissement, la Community Futures Development Corporation of Central Island (l'un des plus vieux MLFI) a entrepris ses activités dans les années 1970 au moyen d'un ensemble de programmes et services visant à promouvoir la diversification économique et la création d'emplois qui comprenaient entre autres outils d'intervention, un mécanisme de financement de l'investissement. Le processus s'est poursuivi avec la fusion du vieux modèle dans un réservoir local de capitaux parrainé par le gouvernement fédéral.

Dans tous ces MLFI, la création initiale d'un réservoir de capitaux semble mener à une mobilisation encore plus grande des ressources communautaires et régionales. Dans certains cas, comme le Crocus Investment Fund, des sources de capitaux encore non sollicitées, comme la participation financière des travailleurs à la propriété des entreprises et les investisseurs institutionnels, sont venues renforcer la mobilisation des ressources. De plus, ces partenariats entre des intérêts privés et publics procurent également des ressources qui pourraient être qualifiées de complémentaires (quoique de nature non financière) qui sont tout autant essentielles pour réaliser des investissements à haute valeur ajoutée. Cette dernière dimension est abordée plus avant dans le document.

Enfin, on constate aussi l'importance du partenartiat dans la participation de la communauté à l'administration et au processus décisionnel de certains MLFI. En plus de solliciter la participation du milieu des affaires, des institutions financières et des représentants des gouvernements municipaux et provinciaux, plusieurs MLFI cherchent aussi à mettre à contribution des représentants de groupes non traditionnels, comme les Autochtones, les syndicats et les femmes. La participation des syndicats et des travailleurs à la prise de décisions reflète l'intérêt de plus en plus grand de cette communauté dans les initiatives de développement économique facilitant la réalisation d'investissements productifs qui permettent de créer ou sauvegarder des emplois et contribuent ainsi à la stabilité de la collectivité. Bien que la participation d'intervenants non traditionnels peut procurer des avantages importants à toute institution financière, elle prend une signification particulière dans les cas de certains MLFI qui ont pour mandat de solutionner ou d'atténuer les problèmes d'accès aux capitaux de certains clients de la communauté.

(4) Les co-investissements et les syndications peuvent contribuer à assurer le succès des projets de financement.

Les partenariats ne sont pas uniquement utiles sur le plan de la mise en commun des ressources en capital et de la mobilisation des intervenants, leur pertinence est aussi indéniable pour réaliser des projets d'investissement. Il est possible de plus en plus souvent de réduire les coûts et les risques de certains projets de financement, comme dans le cas de petites entreprises ou celles nouvellement créées, en regroupant sous un même parapluie différentes institutions financières. Bien que cela se fasse régulièrement dans les grands centres du pays, la concertation des ressources est une réalité moins fréquente dans les régions où les problèmes d'accès aux capitaux peuvent être un peu plus compliqués et dont les causes peuvent être plus profondes. Les SADC/CFDC sont parfois les seuls fournisseurs de capitaux dans les régions rurales et éloignées. Cela a souvent été le cas de la Superior North Development Corporation qui a fait

face au défi gigantesque d'offrir du micro-financement aux entrepreneurs de très petites communautés du Nord de l'Ontario. Cela est une question importante car les ententes de co-investissement avec d'autres institutions financières des secteurs privé et public, ce que recherchent activement les MLFI comme la Prince Edward County Community Futures Development Corporation, constituent un moyen important de profiter au maximum des occasions de développement locales.

Dans certains cas, les syndications sont la règle. Par exemple, la ACF Equity Atlantic exige la présence d'un co-investisseur pour une portion de toutes ses ententes de financement. Dans les régions du pays où l'investissement de capitaux propres à haut risque n'est pas fréquent, il peut être prudent d'adopter une telle stratégie.

Tout récemment, des institutions nationales et provinciales de crédit, à savoir des banques, des coopératives de crédit et des caisses populaires, ont lancé des stratégies de co-investissement de grande envergure pour réaliser des micro-projets. Dans certains cas, ces stratégies ciblent les petites entreprises présentes dans des régions et communautés particulières ou oeuvrant dans des secteurs industriels à valeur ajoutée. Plusieurs des grandes banques font cela en collaboration avec les organismes fédéraux de développement régional qui parrainent les SADC/CFDC. Par exemple, la Banque royale du Canada et la Banque fédérale de développement ont lancé un programme stratégique au moyen duquel des ententes de financement ont été conclus avec le Bureau fédéral du développement régional (Québec) et l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario. En vertu de ces ententes, des prêts à long terme sont consentis à de petites entreprises en expansion, comme celles des secteurs fondés sur la connaissance et à fort contenu technologique, qu'elles soient en milieu urbain ou rural.

Les co-investissements supposent aussi des agencements stratégiques de capitaux de risque. Les ententes de financement concernant des projets à risque élevé n'attireront l'attention d'une société d'investissement en capital de risque que si elles comportent une clause attrayante sous forme d'un avoir propre. La présence d'un tel investisseur contribuera à mobiliser d'autres intervenants financiers, comme des institutions offrant du financement par emprunt qui comporte moins de risques. Les centres d'innovation et de technologie (CIT) de la Banque de Montréal (BDM) en sont un excellent exemple. Ces établissements participent parfois à des co-investissements avec une société filiale de la BDM. En effet, les CIT et la filiale entretiennent des relations de travail étroites dans le but d'appuyer les entreprises fondées sur la connaissance et à fort contenu technologique dans certains centres urbains (initialement dans Kitchener-Waterloo et, dans l'étude de cas, à Mississauga en Ontario). Un aspect fondamental de la mission de la société Innovatech Sud du Québec consiste à agir comme premier investisseur de nombreux projets de co-investissement dans le secteur de la haute technologie.

Évidemment, les projets comportant un co-investissement ou une syndication génèrent plus que des gains financiers. Les divers acteurs et institutions financières qui participent à ces projets y injectent des ressources moins tangibles, mais d'une valeur toute autant importante, comme du personnel expérimenté et qualifié, une expertise spécialisée et des sources d'information ainsi

que des réseaux de contacts sur le marchés nationaux et internationaux. Ces ressources connexes peuvent ajouter beaucoup de valeur au développement d'une entreprise et, dans la mesure où elle sont introduites par des MLFI , elles représentent un appui important à l'investissement dans les communautés et régions. Cela ressort de plusieurs des études de cas.

(5) Maximiser l'accès aux importants capitaux de risque dans toutes les régions du pays

La taille du marché institutionnel de capitaux de risque au Canada est d'environ 7 milliards de dollars. Les ressources disponibles auprès des bailleurs de fonds sont d'environ 10 à 20 milliards de dollars. (Allan Riding estime que l'apport annuel des bailleurs de fonds est de 300 à 500 millions de dollars et qu'encore bien plus est disponible.) Même si ces chiffres sont impressionants, l'offre de capitaux de risque (et d'autres formes de capitaux propres, comme les investissements directs des grandes institutions financières) a évolué au cours des années en surmontant de difficiles obstacles. Jusqu'à tout récemment, l'offre de capitaux par les institutions a connu de violentes fluctuations et, malgré les efforts engagés par les gouvernemements et les organismes nationaux du milieu des affaires, les ressources des bailleurs de fonds sont demeurées inaccessibles. De plus, ces deux sources surtout présentes dans les principaux centres financiers de l'Ontario et du Québec.

Plusieurs MLFI dont il est question dans ce rapport aident à rectifier cette situation. Les importants réservoirs stables de capitaux que sont la ACF Equity Atlantic et le Crocus Investment Fund devraient pour la première fois assurer un apport constant de capitaux aux communautés dans leurs régions respectives de l'est et de l'ouest du pays. La BCA Holdings, les Exceptional Technologies Funds et la société Innovatech Sud du Québec font de même dans leurs communautés de Sydney (Nouvelle-Écosse), du Grand Vancouver (Colombie-Britannique) et de Sherbrooke (Québec) respectivement. Ils représentent de nouveaux canaux de distribution de capitaux de risque aux petites entreprises à l'extérieur du Canada central. De plus, le programme SIO de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton constitue l'un des rares véhicules efficaces de mise en contact d'entrepreneurs et de bailleurs de fonds. En effet, 10 p. 100 des projets de la SIO ont comporté une telle mise en contact. La reproduction de ce modèle ailleurs au Canada, dans la mesure où les intervenants bénéficieront d'un appui technique semblable, pourra peut-être permettre d'améliorer l'accès à cette source importante de capitaux.

Les sources de capitaux propres sont encore d'une utilité indéniable pour les petites et moyennes entreprises nouvellement créées ou en phase de développement, tout particulièrement celles qui font preuve d'innovation et élargissent les assises industrielles du Canada par leurs connaissances, compétences et technologies. Pour ces moteurs de la nouvelle croissance économique et de la création d'emplois qui sont situés dans toutes les communautés et régions du pays, les activités que mènent les MLFI sont d'une importance primordiale.

(6) Une vision à long terme fait toute la différence

Au cours des dernières années, plusieurs organismes nationaux du milieu des affaires, comme la Chambre de commerce du Canada, ont demandé au système financier et à ses principaux

intervenants de faire preuve d'une plus grande patience. Pour que cela soit plus qu'un voeu pieux aux yeux des petites entreprises nouvellement créées ou en expansion, cette plus grande patience doit être visible dans les activités d'investissement et de financement de tout le système financier et d'un nombre exponentiel d'acteurs et d'institutions du secteur privé. Cela dit, bon nombre des MLFI examinés dans ce rapport ont une telle vision à long terme en matière d'investissement. Une autre preuve que ces véhicules financiers représentent un pas dans la bonne direction.

Comme nous en avons discuté plus tôt, il est absolument essentiel de faire preuve de patience pour venir en aide aux entreprises innovatrices en expansion rapide, et tout particulièrement celles dont les produits sont nouveaux ou font appel à des segments du marché non familiers. Une part disproportionnée de la nouvelle croissance économique et de la création d'emplois est attribuable aux soi-disant entrepreneurs et compagnies dynamiques, connus aussi sous le nom de "gazelles". Toutefois, les entreprises dynamiques ont besoin entre autres choses d'un engagement à long terme de la part de fournisseurs externes de financement par capitaux propres ou par emprunt. En effet, un grand nombre d'entreprises établies subissent aussi les affres de la présente période de restructuration économique que nous vivons, et doivent innover pour atteindre de nouveaux objectifs. Ces entreprises ont aussi besoin de capitaux patients. Les compagnies nouvellement créées et les nouvelles entreprises sont toutes deux des clients des MLFI.

Certains MLFI contribuent à améliorer l'offre de capitaux de risque dans leurs communautés et régions et donc à répondre à la demande des entrepreneurs qui s'y trouvent. Ce type de capital est investi pendant une longue période, habituellement de trois à dix ans, et parfois pendant encore plus longtemps.

Évidemment, l'horizon temporel des petits prêts et du micro-crédit que consentent les SADC/CFDC et d'autres MLFI axés sur le financement par emprunt est souvent et naturellement de plus courte durée (quoiqu'un nombre important de prêts à terme accordés par les SADC/CFDC peuvent être d'une durée de cinq ans). Il est intéressant de constater l'utilisation de plus en plus grande des instruments de capitaux propres à plus long terme par certaines des mêmes institutions financières. À l'heure actuelle, un nombre relativement restreint de transactions des SADC/CFDC font appel à des capitaux propres, quoiqu'il est prévu que ce type de capital verra son importance s'accroître au cours des années à venir.

(7) Les gouvernements jouent un rôle de facilitation important

Au cours des années, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se sont acquittés d'une fonction importante, soit améliorer les conditions de l'offre de divers marchés de capitaux pour venir en aide aux petites et moyennes entreprises souffrant de sous-investissement. La Banque fédérale de développement dont le mandat comporte de multiples facettes, intervient sur différents fronts et s'attaque en priorité aux défis en matière de financement auxquels font face les communautés et régions désavantagées. Les lois fédérales et provinciales et les incitatifs fiscaux à l'appui des fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical constituent des interventions indirectes.

La vaste majorité des MLFI présentés dans les études de cas ont adopté une approche indirecte. Dans bien des cas, les gouvernements ont contribué financièrement au lancement des MLFI et ont aidé à établir les paramètres initiaux du mandat d'investissement, les critères connexes et l'approche des programmes financiers. Dans certains cas, ils ont aussi contribué à la mise en commun des ressources nécessaires et participent à l'administration et l'orientation générale en leur qualité d'actionnaire. Cela dit, les gouvernements préfèrent souvent confier la responsabilité du processus d'investissement et de prise de décisions aux autorités locales. Le gouvernement fédéral utilise de plus en plus les SADC/CFDC pour assurer la prestation de certains de ses programmes et services, une pratique qui renforce la fonction de soutien des SADC/CFDC tout en contribuant simultanément à leur évolution à long terme.

De plus, les gouvernements s'en remettent aux compétences des gestionnaires hautement qualifiés et expérimentés sans lesquels ces réservoirs de capitaux ne pourraient fonctionner. La ACF Equity Atlantic, la société Innovatech Sud du Québec et les Exceptional Technologies Funds sont trois exemples de cette approche. Ils sont des fonds de capitaux appuyés par les gouvernements qui mènent leurs activités tout en respectant les réalités du marché et sont administrés par des professionnels aux compétences indiscutables. Compte tenu que le Canada compte depuis toujours un nombre relativement restreint d'intervenants qualifiés en ce domaine, cela constitue un aspect des plus importants des MLFI. Cela est aussi vrai des équipes de gestion des autres modèles locaux de financement de l'investissement.

En adoptant cette approche, la politique publique aide à équilibrer plusieurs impératifs de rendement sur la scène locale liés à l'offre de capitaux.

(8) Les SADC/CFDC favorisent l'établissement de partenariats entre les secteurs privé et public

Il est évident qu'il ne suffit pas de simplement donner de l'argent aux petites entreprises des régions et communautés désavantagées. Si les localités doivent acquérir les moyens de soutenir en permanence le financement d'investissement productifs, alors l'infrastructure d'investissement est tout aussi importante. Dans certaines localités canadiennes, tout particulièrement dans les régions éloignées et rurales, cette infrastructure est à toute fin pratique absente, sauf dans les régions où des organismes et ministères des différents ordres de gouvernement aident à l'établir et à la maintenir, et ce, en obtenant généralement la collaboration des chambres de commerce, des groupes communautaires et des institutions financières de la région. Les SADC/CFDC sont le fer de lance de ses efforts engagés par les gouvernements. Ils appuient les réservoirs de capitaux, l'activité d'investissement et les programmes de soutien, et travaillent en étroite collaboration avec les succursales des banques, des coopératives de crédit et des caisses populaires souvent dans des communautés où une telle source centrale de capitaux et des ressources connexes n'existeraient pas autrement.

Plusieurs des SADC/CFDC examinés dans ce rapport démontrent qu'il est possible d'accroître le nombre d'activités conjointes qui renforcent l'apport de capitaux aux petites entreprises et viennent compléter les ressources connexes là où les gens font preuve de créativité et d'initiative. Cela se voit dans les CFDC de Central Island et de Strathcona (en Colombie-

Britannique rurale), Le Groupe Forces (dans le Québec rural) et dans la CFDC de Prince Edward County (dans l'est de l'Ontario) pour ne nommer que ces quatre sociétés. Dans chaque cas, les SADC/CFDC contribuent à améliorer la mobilisation et le déploiement des ressources locales ou facilitent l'offre de ressources externes additionnelles au moyen de programmes de co-investissement mis en place par les gouvernements et le secteur privé.

À l'heure actuelle, on trouve des SADC/CFDC appuyées par les organismes fédéraux chargés de soutenir le développement régional dans des régions où vit toute ou presque toute la population rurale du Canada. Il faudrait peut-être maintenant que les fournisseurs de capitaux propres et de financement par emprunt du pays reconnaissent (comme l'ont fait certains prêteurs importants et les fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical) qu'il existe une infrastructure efficace (les SADC/CFDC) dans diverses grandes régions du pays et qu'ils peuvent l'utiliser pour pénétrer un nouveau marché. Nous réitérons cette idée à la rubrique **(13) Les succès que remportent une localité peuvent être adaptés à d'autres communautés et régions.**

(9) L'infrastructure des ententes de financement contribue grandement aux résultats finaux

Nous avons expliqué au début du rapport comment les déficiences structurelles et opérationnelles des petites et moyennes entreprises peuvent leur causer des difficultés à obtenir du financement auprès de sources externes. Les MLFI sont bien conscients de ce problème et certains, comme le Inno-Centre, ont décidé d'offrir des programmes et services spécialisés qui soutiennent le développement des jeunes entreprises du secteur de la haute technologie dans la région du Grand Montréal et les préparent à établir des relations d'affaires avec des institutions financières. Tout comme le programme SIO de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton, le Inno-Centre veut être en quelque sorte un centre d'incubation d'entreprises offrant des services de mentorat, d'acquisition de compétences et de soutien technique. À l'instar du programme SIO, le Inno-Centre aide aussi ses clients à se préparer à entrer en contact avec des investisseurs appropriés qui composent son vaste réseau de fournisseurs de capitaux.

Encore une fois, les ressources de la localité appuient le processus. Dans le cas tant de Inno-Centre que du programme SIO, on fait appel à des représentants locaux du milieu des affaires et des institutions financièrs à qui on demande de jouer le rôle de conseillers et mentors. Pour les clients/entrepreneurs oeuvrant dans les secteurs fondés sur la connaissance et à fort contenu technologique, on demande l'aide des collèges, universités et installations de recherche scientifique de la région. La proximité géographique assure et favorise ainsi l'établissement de relations d'appui et de contacts entre l'industrie et le milieu financier.

Étant plus conscients du mandat et des fonctions dont s'acquittent le Inno-Centre et le programme SIO, les demandeurs et les fournisseurs de capitaux se trouvent à renforcer leur efficacité potentielle. Les petites entreprises profitent du fait qu'elles ont accès à de l'information utile sur les options de financement qui conviennent à leurs besoins. Quant aux institutions financières, elles profitent de l'arrivée de demandeurs de capitaux qui ont déjà un plan d'affaires rigoureux et de solides compétences en gestion. Les MLFI que sont le Inno-

Centre et le programme SIO sont partiellement responsables de la création d'autres véhicules semblables ailleurs au pays, comme le Renaissance Community Investments de la région de Hamilton-Wentworth et le Halifax Investment Facilitation Service nouvellement créé ainsi que divers autres forums regroupant des entrepreneurs et des investisseurs un peu partout au pays.

Il est intéressant de constater que l'infrastructure de financement de plusieurs SADC/CFDC prend appui de façon informelle sur des conseils d'administration et des comités d'investissement. Ces instances comportent une forte représentation de gens d'affaires et du milieu financier de la localité. Bien souvent, ces personnes offrent bénévolement leurs services aux entrepreneurs et présentent ces derniers à des investisseurs locaux et externes. Cette pratique est commune aux autres MLFI ayant un conseil d'administration composé d'intervenants locaux, comme la ACF Equity Atlantic et le Crocus Investment Fund.

On ne pourra jamais expliquer suffisamment combien cette activité d'intermédiation à valeur ajoutée est utile pour s'attaquer aux déficiences structurelles des entreprises qui limitent leur accès aux capitaux.

(10) Il est absolument essentiel d'acquérir des compétences en matière de gestion de la croissance.

Il est aussi nécessaire d'injecter de la valeur ajoutée dans les relations de financement dès le départ. Dans le cas des projets de financement d'entreprises en phase initiale de développement et en expansion rapide, ce sont peut-être les fonds de capitaux de risque administrés par des professionnels du secteur financier qui sont le mieux équipés pour faire cela. En fait, aider les entreprises bénéficiaires des investissements à acquérir des compétences en gestion et planification stratégiques et en développement d'infrastructures qui maximisent leur potentiel de croissance, devrait être un aspect essentiel de la plupart des projets d'investissement par capitaux de risque ou propres. Cela est le cas de bon nombre des MLFI examinés dans ce rapport, tout particulièrement ceux qui offrent ces types de capitaux.

Ce rôle de fournisseur actif ne doit pas être sous-estimé, car il peut grandement contribuer au développement de compagnies très performantes dans les secteurs en émergence qui seront compétitives sur les marchés internationaux. Au cours de la durée d'un investissement, les sociétés et investisseurs de capital de risque s'appliqueront intensément à guider le développement des entreprises en montrant à leurs propriétaires comment développer de nouveaux produits et les lancer sur les marchés nationaux ou, par le biais de l'exportation, sur les marchés étrangers. Comme Mary Macdonald l'a expliqué, ce processus contribue à un accroissement immédiat et puissant des ventes des entreprises appuyés financièrement, des dépenses au titre de la recherche et du développement, des exportations et de la création d'emplois. De plus, les fournisseurs de capitaux laisseront derrière eux des compétences et une infrastructure durables qui transformeront ces compagnies.

Les bailleurs de fonds sont tout particulièrement actifs à cet égard. Les relations personnelles qu'entretiennent les bailleurs de fonds et, dans certains cas, avec des fournisseurs institutionnelles de capitaux permettent ce genre d'approche, d'autant plus qu'ils ont souvent

une vaste expérience dans le même domaine industriel que leurs clients. Nous n'avons qu'à penser au lancement d'entreprises de la haute technologie dans plusieurs communautés du pays, comme dans la vallée outaouaise. Il n'est donc pas surprenant que les MLFI engagent des efforts pour trouver des bailleurs de fonds et travailler avec eux, comme dans le cas des services d'intermédiation offerts par le Inno-Centre et le programme SIO, ou par maillage dans le cadre de projets de co-investissement et de syndication que réalisent certains fonds de capitaux de risque.

Certains MLFI font oeuvre de pionniers en ce domaine. Par exemple, le Crocus Investment Fund, a conçu des programmes à l'intention des entreprises bénéficiaires des investissements pour assurer la mise en oeuvre de nouvelles techniques de gestion des ressources humaines et d'organisation du milieu de travail et de partage des meilleures pratiques entre les entreprises. Les gestionnaires des SADC/CFDC offrent aussi des services de soutien technique qui comportent du mentorat, d'une très grande utilité pour les petites et micro entreprises.

(11) Les fournisseurs de capitaux doivent se spécialiser pour aider certains entrepreneurs.

Un autre volet de la relation de financement permettant de soutenir la croissance des entreprises appuyées financièrement est la spécialisation des fournisseurs de capitaux. Cette spécialisation prend bien des formes. Toutefois, dans le nouvel environnement économique, cela fait référence aux efforts que les fournisseurs de capitaux engagent pour offrir une expertise plus poussée et un plus grand soutien technique en matière d'investissement aux entreprises innovatrices. L'un des premiers modèles d'intervention de ce type a été le réseau québécois de fonds de capitaux spécialisés mis sur pied grâce à la collaboration de grandes institutions financières des secteurs privé et public, fonds qui ciblent les secteurs industriels en émergence et à valeur ajoutée, comme la biotechnologie, la production de biens liés à l'environnement et la technologie de l'information. La société Aérocapital fait partie de ce réseau et offre de diverses façons une aide spécialisée aux entreprises appuyées financièrement. Par exemple, les gestionnaires de cette société possèdent des connaissances théoriques et spécifiques sur le secteur industriel des entreprises auxquelles ils viennent en aide et entretiennent des relations suivies avec des conseillers du milieu universitaire qui assurent un monitoring des développements technologiques au Québec.

D'autres institutions, en embauchant des spécialistes en analyse financière ou en améliorant les compétences de leurs employés existants, peuvent ainsi offrir des services plus spécialisés. Plusieurs banques canadiennes engagent maintenant des cadres qui connaissent bien les entreprises à fort contenu technologique. Des divisions ou succursales bancaires spécialisées, comme les centres d'innovation et de technologie de la Banque de Montréal, veillent à ce que les directeurs aient reçu une formation spéciale et ont adopté des politiques, procédures et services en matière de crédit adaptés aux besoins des petites entreprises du secteur de la haute technologie. D'autres banques, comme la Banque canadienne impériale de commerce, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Toronto-Dominion et la Banque royale du Canada offrent aussi des services spécialisés ou des ressources connexes stratégiques partout au pays.

La spécialisation prend aussi d'autres formes. En utilisant un instrument financier entièrement différent, la Calmeadow Nova Scotia appuie ses clients qui sont des travailleurs autonomes ou ont une entreprise à domicile en organisant régulièrement des rencontres officielles avec d'autres entrepreneurs qui sont dans la même situation. La Calmeadow offre ainsi à un secteur de l'économie rapportant une croissance rapide (les travailleurs autonomes représentaient 17 p. 100 de la main-d'oeuvre canadienne en 1996) une aide spécialisée valide pour tous les secteurs industriels de la nouvelle économie canadienne. L'experte en question financière, Barbara Orser, affirme que cela est des plus importants car les défis liés à l'accès aux capitaux qui se dressent devant les travailleurs autonomes ne sont pas bien compris et attirent l'attention de peu d'institutions financières, si ce n'est qu'un groupe d'institutions offrant du micro-financement comme la Calmeadow et les SADC/CFDC. Compte tenu de la contribution de plus en plus grande des travailleurs autonomes à l'évolution du marché du travail au Canada, cette situation doit changer le plus rapidement possible. Les expériences à cet égard menées par les MLFI peuvent être d'une utilité certaine.

(12) Des obstacles particuliers en matière de financement nécessitent une réponse particulière.

Différents MLFI poursuivent des missions différentes. Les obstacles au financement qui nuisent au développement économique des régions et communautés ont grandement influencé la conception et le normes initiales des MLFI. En d'autres mots, la création d'un MLFI constitue une réponse ciblée à des problèmes locaux particuliers et à des occasions de développement précises mettant à contribution des petites entreprises établies ou nouvellement créées.

Certains MLFI ne s'intéressent qu'aux entreprises qui sont rendues à une étape particulière de leur développement. Conformément à son mandat d'investissement spécialisé, la société Aérocapital cible les compagnies en phase de démarrage et dont le produit n'est pas encore totalement développé. Les Exceptional Technologies Funds s'appliquent à venir en aide aux entreprises dont la croissance est plus avancée, comme celles qui en sont rendues à un premier appel public à l'épargne par le biais des bourses publiques. Les investissements de Innovatech Sud du Québec dans le secteur de la haute technologie sont faits dans de jeunes et moins jeunes compagnies. Ces critères de sélection sont tous importants et valides et ils sont fonction des forces et faiblesses relatives des marchés de capitaux locaux.

De même, les MLFI de tous les types ont établi des critères d'investissement liés à la taille du projet. Dans bien des cas, ces critères ciblent des pénuries de capitaux qui affligent le segment le plus inférieur de la demande, c'est-à-dire les petits investissements. Par exemple, plusieurs MLFI offrant des capitaux de risque s'assurent qu'une certaine proportion de leur portefeuille d'investissement comprend des ententes de financement de moins d'un million de dollars ou de moins de 500 000 dollars. Le mandat de toutes les SADC consiste à prêter des sommes de moins de 75 000 $. Nous avons vu dans les études de cas que la valeur moyenne des prêts est d'environ 25 000 $ (donc bien en-deçà de la valeur moyenne des prêts que consentent les principales banques qui est de 50 000 $). Évidemment, certains des petits prêts accordés par les MLFI font partie de projets de co-investissement et de syndication.

L'un des MLFI le plus connu est la Calmeadow Foundation en Nouvelle-Écosse qui est appuyé dans plusieurs communautés par la Banque royale du Canada. Au moyen d'un programme de micro-crédit, la Calmeadow cible les entrepreneurs de certains groupes sociaux (comme les femmes qui sont parfois victimes de discrimination financière de la part des grandes banques) qui n'ont peut-être pas ou peu de biens à offrir en garantie. La Community Futures Development Corporation of Central Island accorde aussi une attention particulière aux membres de ces groupes et aux organismes à but non lucratif. Les bénéficiaires de l'appui financier sont souvent des jeunes, des personnes composant avec un handicap physique, des particuliers aux revenus modestes et des groupes marginalisés sur le plan social qui n'ont pas ou peu de biens à adosser en garantie, mais dont les demandes de crédit sont évaluées au moyen de critères qui mettent l'accent sur les qualités des demandeurs au niveau de l'entreprenariat.

Les communautés autochtones composent avec des défis économiques particuliers et difficiles. Ce truisme a mené à la création de nombreux véhicules de financement contrôlés par les Autochtones ayant pour mandat d'appuyer les compagnies et entrepreneurs autochtones. La société Waubetek et la Saskatchewan Indian Equity Foundation en sont de bons exemples. Cette dernière (la première société de capital autochtone au Canada) a conçu un ensemble impressionnant de programmes et services à l'intention de clients autochtones vivant dans les communautés rurales et urbaines de la Saskatchewan. Elle a aussi grandement contribué à la création de la Banque des Premières nations du Canada qui est la première institution autochtone de crédit offrant tous les services financiers et dont la capitalisation est assurée par la Saskatchewan Indian Equity Foundation et la Banque Toronto-Dominion.

Les MLFI comme la Calmeadow et la Saskatchewan Indian Equity Foundation ont remporté des succès là où les initiatives tentées par le passé pour répondre aux besoins socio-économiques d'une clientèle particulière ont souvent échoué. Encore une fois, on constate que la spécialisation a été déterminante, une spécialisation qui est fondée sur les ressources locales et provoque la venue de participants non traditionnels aux activités des marchés de capitaux et d'investissement.

(13) Les succès que remportent une localité peuvent être adaptés à d'autres communautés et régions.

Les 18 études de cas que comporte ce rapport de recherche du CCMTP ont présenté des modèles institutionnels et pratiques très valides d'allocation locale de capitaux et de soutien aux entreprises en cette période de transformation et de restructuration économiques. Bien que les conditions économiques et financières des communautés et régions où se trouvent les MLFI ont eu un impact sur les succès que ces véhicules ont remportés, cela ne veut pas dire que leurs principales caractéristiques institutionnelles ne puissent être adaptées par d'autres localités.

Certains modèles ont déjà inspiré les intervenants d'autres communautés à les reproduire tout en les adpatant à leurs besoins. L'adoption récente en Ontario d'une loi en vue de créer le Community Small Business Investment Funds en est un exemple. Ces fonds d'investissement sont parrainés par des municipalités et des institutions d'enseignement post-secondaires et ils réaliseront de petits projets de financement dans des entreprises admissibles. Les banques ainsi

que les fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical peuvent contribuer à la capitalisation de ces fonds grâce à l'offre par le gouvernement provincial d'incitatifs fiscaux. Ces nouveaux mécanismes de financement de l'investissement en Ontario s'inspirent du réseau québécois des fonds locaux, régionaux et spécialisés, comme le sont les sociétés d'investissement Aérocapital et Le Groupe Forces, et des SADC/CFDC appuyées par le gouvernement fédéral.

Les modèles que sont le programme SIO de la Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton et le Inno-Centre ont incité d'autres localités à mettre en place des mécanismes et structures semblables dont la mission est l'intermédiation, la mise en contact des entrepreneurs et des investisseurs et l'introduction de qualités essentielles dans les relations de financement. Certains de ces mécanismes sont devenus des projets pilotes dans le cadre du Plan d'investissement communautaire du Canada lancé par Industrie Canada.

En d'autres mots, même si les MLFI existent depuis peu, on constate déjà le transfert institutionnel des meilleures pratiques dans d'autres localités et régions et leur adaptation aux conditions locales de l'offre et de la demande de capitaux. Les études de cas réalisées par le CCMTP seront donc d'une grande utilité tout particulièrement pour faire ressortir l'importance des partenariats entre les secteurs privé et public conçus en utilisant les ressources financières locales. Cela est d'une importance capitale dans les régions éloignées et rurales du Canada où les SADC/CFDC, d'autres institutions financières et des fonds d'investissement constitueront les fondations sur lesquelles les intervenants locaux pourront prendre appui pour poursuivre et accentuer le développement régional et communautaire.

VI Conclusion

Ce rapport devrait être vu comme un document d'information à l'intention des représentants des secteurs privé et public vivant dans des régions et communautés qui souhaitent en savoir plus long sur le mode de fonctionnement pratique des MLFI. Pour assurer le suivi de cette étude, il sera important de lancer un processus de partage d'information de façon à permettre la pollinisation d'idées entre les communautés et régions canadiennes. On constate dans la reproduction et l'adaptation de certains MLFI et de leurs pratiques par diverses régions du pays que simplement transmettre et partager de l'information au sujet des techniques d'allocation de capitaux, des services d'intermédiation, des infrastructures de financement, d'expertise spécialisée en gestion et des programmes de soutien à valeur ajoutée peut potentiellement donner le même résultat dans d'autres régions et communautés. Cela est tout particulièrement vrai des localités où les initiatives en la matière sont le produit de partenariats stratégiques mettant à contribution des intervenants du secteur privé et des gouvernements.

Plusieurs moyens s'offrent à nous pour favoriser cette pollinisation d'idées. Il se peut bien que la meilleure façon d'atteindre cet objectif soit l'organisation partout au pays de forums d'information et de discussion sur les MLFI auxquels participeraient les mêmes intervenants à qui on doit la création des MLFI existants, à savoir les chambres de commerce locales, les syndicats, les institutions financières, les investisseurs, les organismes de développement communautaire, les groupes autochtones, les organismes responsables de l'aide sociale, les regroupements de femmes d'affaires, les gouvernements municipaux et régionaux, les institutions d'enseignement post-secondaire, etc. Il serait aussi possible de distribuer de l'information en utilisant les technologies électroniques. Il est possible que ce processus puisse être facilité par la réalisation d'autres études de cas sur des modèles qui ne sont pas encore très connus, et par des recherches additionnelles qui assureront le suivi des progrès réalisés par les MLFI et les évalueront de façon plus exhaustive au fur et à mesure où des données à leur sujet seront disponibles.

Évidemment, la reproduction et l'adaptation des MLFI par d'autres communautés et régions a pour ultime objectif de provoquer la mobilisation de capitaux en quantité adéquate et à un coût abordable pour réaliser des investissements productifs. En bout de ligne, les principaux bénéficiaires seront les entreprises nouvelles et en développement qui ont le plus de chances de créer des emplois à long terme et de générer des revenus et de la richesse dont profiteront les Canadiennes et les Canadiens.

VII Glossaire des termes utilisés dans ce rapport

Bailleurs de fonds (aussi connus sous le nom d'investisseurs informels) : De riches particuliers qui investissent des capitaux propres et de risque (souvent avec d'autres particuliers)dans de nouvelles compagnies en développement. Bien souvent, les bailleurs de fonds investissent dans les entreprises de secteurs industriels qu'ils connaissent. Voir aussi *Capital de risque*.

Co-investissement (terme qu'on trouve souvent avec le mot «syndication » ou qui s'y substitue) : En général, le processus au moyen duquel plusieurs institutions financières et/ou investisseurs abaissent les coûts et les risque d'une transaction en mettant en commun leurs ressources.

Garantie (constituée sur un bien) : Les éléments d'actif corporel d'une compagnie dont se sert une institution de crédit pour garantir un investissement. Lorsqu'il n'y en a pas, on dit d'un investissement qu'il est non garanti et qu'il comporte donc une plus grande part de risques (comme le capital de risque).

Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) : Fonds de capitaux administrés localement et à but non lucratif dont le gouvernement fédéral a appuyé la capitalisation initiale. Ils bénéficient de l'appui des quatre organismes fédéraux chargés de promouvoir le développement régional. Les SADC consentent de petits prêts à des entreprises établies ou nouvellement créées dans des régions rurales du pays où les capitaux sont plutôt rares.

Financement par emprunt (aussi connu sous le nom de crédit ou de prêt) : Financement offert par une institution de crédit remboursable avec intérêt au cours d'une période d'une durée convenue.

Diligence raisonnable : Procédure au moyen de laquelle une institution financière ou un investisseur mène une évaluation exhaustive de la proposition d'affaires d'un client potentiel avant de conclure une entente d'investissement.

Financement par capitaux propres : Financement offert par une institution financière ou un investisseur qui suppose un certain droit de propriété sur les actifs. Voir aussi *Capitaux de risque*

Premier appel à l'épargne publique : Étape dans le développement d'une petite compagnie où elle peut décider d'offrir pour la première fois ses titres au grand public par l'entremise de la bourse.

Investisseur institutionnel : Ce terme fait référence habituellement aux grandes institutions financières, comme les fonds de pension et les compagnies d'assurance, qui peuvent investir

dans des entreprises nouvelles et en développement souvent par le biais de fonds de capitaux (comme les fonds de capitaux de risque).

Financement de l'investissement : Le financement (par capitaux propres ou par emprunt) nécessaire pour réaliser un investissement productif dans une entreprise.

Infrastructure d'investissement : Ce terme fait référence aux programmes, services et structures etc., mis en place pour faciliter l'activité d'investissement et/ou ajouter de la valeur aux projets d'investissement.

Fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical : Institutions de capitaux de risque établies au moyen d'une loi et bénéficiant de l'appui du régime fiscal qui sont officiellement parrainés par les organismes syndicaux au Canada.

Modèles locaux de financement de l'investissement (MLFI) : Un terme créé par le CCMTP aux fins de la présente étude pour décrire une institution offrant des capitaux et/ou des services d'intermédiation et pratiques connexes qui intervient sur la scène locale (dans une communauté précise ou dans les communautés d'une région précise) qui cherche à combler des besoins particuliers en matière de financement de l'investissement. Dans la plupart des cas, les MLFI sont créés au moyen d'ententes de partenariats entre les secteurs privé et public.

Institution de crédit : Un terme général pour décrire une banque, une caisse populaire ou une coopérative de crédit.

Mise en contact : Le processus consistant à établir des liens entre les demandeurs de capitaux et les sources appropriées de financement. Plus spécifiquement, ce terme est utilisé pour décrire les efforts engagés officiellement pour mettre en contact des entrepreneurs avec des bailleurs de fonds et des sociétés de capital de risque.

Micro-entreprise : Des entreprises de très petite taille comparativement aux petites entreprises typiques (voir *Petites et moyennes entreprises*) qui comptent habituellement trois employés ou moins.

Micro-financement : Généralement parlant, ce terme fait référence à de très petits prêts (par ex. de moins de 5 000 $) qui bien souvent ne sont pas protégés par des biens offerts en garantie (voir aussi *Petits projets de financement*). Les termes *micro-emprunt, micro-prêts et micro-crédit* sont des synonymes.

Fonds de capitaux : Un terme général pour décrire la source de financement utilisée par des institutions financières ou des investisseurs (souvent une base partagée) pour offrir du financement par capitaux propres ou par emprunt.

Petites et moyennes entreprises : Ces entreprises sont ainsi définies parce que la somme de leurs éléments d'actif, de leurs effectifs et de leurs ventes est petite lorsqu'on la compare aux autres entreprises de l'économie nationale (par ex. 500 employés ou moins). Bon nombre des petites et moyennes entreprises sont des entités privées (c'est-à-dire qu'elles n'émettent pas d'actions sur les bourses publiques).

Petits projets de financement : Un terme général pour décrire les ententes d'investissement nécessitant de très petites sommes. Dans le cas du financement par capitaux propres, les sommes engagées seront inférieures à 500 000 $ et dans celui du financement par emprunt de moins de 50 000 $. (voir aussi *Micro-financement)*

Entreprise en phase de démarrage : Une nouvelle compagnie qui entreprend le développement de ses activités commerciales. Si une telle compagnie a besoin de financement externe, ce sera souvent du capital de risque qui lui faudra.

Capital de risque (aussi connu sous le nom de capital de risque associable à un avoir propre ou quasi capital propre) : Financement à haut risque offert aux entreprises nouvelles et en développement par des sources de financement formelles et informelles (des bailleurs de fonds). Ce capital est généralement investi à long terme, et il n'est pas protégé par des biens affectés en garantie et suppose un droit de propriété temporaire sur les éléments d'actif de l'entreprise bénéficiaires de l'investissement.